

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE  
DULCE Y CANELA E.A.T UTILIZANDO LOS CRITERIOS DE COSTOS  
BASADOS EN ACTIVIDADES

EMILCE RENDON ESCOBAR

MARIA SOLANGE LOPEZ CORREA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

CONTADURIA PÚBLICA

PALMIRA - VALLE

2009

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE  
DULCE Y CANELA E.A.T UTILIZANDO LOS CRITERIOS DE COSTOS  
BASADOS EN ACTIVIDADES

EMILCE RENDON ESCOBAR

MARIA SOLANGE LOPEZ CORREA

PRACTICA EMPRESARIAL

TUTOR

JOSE IVAN ARCE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

CONTADURIA PÚBLICA

PALMIRA - VALLE

2009

Nota de aceptación:

El presente trabajo de grado titulado “DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE DULCE Y CANELA E.A.T UTILIZANDO LOS CRITERIOS DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES” fue aprobado por:

---

Director del Proyecto

---

Director Sede Palmira Universidad del Valle

---

Coordinador del Programa de Contaduría Pública  
De la Universidad del Valle Sede Palmira

---

Jurado

---

Jurado

## DEDICATORIA

A mi madre **MARIA EUNICE CORREA DE LOPEZ** quien es mi apoyo incondicional tanto económica como emocionalmente, a su colaboración en todos los sentidos, a ella que le debo la vida y lo que soy hoy en día.

A mi princesa hermosa **JENNIFER SOLANGE VARON** quien me ha cedido el tiempo que le pertenece para llevar a cabo este proyecto y así ha hecho posible su desarrollo y presentación para obtener mi anhelado título.

A mi esposo, hermanos y familiares que de alguna manera participaron y colaboraron en el desarrollo de este trabajo.

***MARIA SOLANGE LOPEZ CORREA***

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad de tener unos padres maravillosos, que han sido mi vida y mi apoyo, gracias a mi Papá **Jaime Rendón Restrepo** y a mi mamá **Alba Escobar Quintero** que me han dado la mano desde que nací para poder alcanzar todo lo que he logrado hasta ahora, sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A mis hermanos **Diego** y **Gustavo** por brindarme su apoyo en todo momento y ser un gran ejemplo a seguir, porque a parte de ser los mejores hermanos del mundo son excelentes personas y profesionales, y a mi novio **Harold** porque ha estado a mi lado cuando lo he necesitado.

*EMILCE RENDON ESCOBAR*

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios porque sin su ayuda no habría sido posible que sacáramos adelante este proyecto.

A Patricia Casas Ruiz por su apoyo incondicional tanto profesional como personalmente.

A las señoras Ana Lucia Litz y Gladis Gómez por la colaboración e información suministrada para el desarrollo de este proyecto.

Al profesor Wilson Arroyo Valencia por su colaboración y conocimientos transmitidos.

Al profesor José Iván Arce nuestro tutor por su colaboración.

## CONTENIDO

ANTECEDENTES	15
1. TITULO	17
2. GENERALIDADES	18
2.1 El problema de investigación	18
2.1.1 Descripción del problema	18
2.1.2 Formulación del problema	19
3. JUSTIFICACION	20
4. OBJETIVOS	21
4.1. OBJETIVO GENERAL	21
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
5. MARCO REFERENCIAL	22
5.1. MARCO TEORICO	22
5.1.1. Objetivos de la contabilidad de costos	22
5.1.2. Sistema de costos basado en actividades (ABC)	22
5.1.2.1. Introducción	22
5.1.2.2. Definición	24
5.1.2.2.1. Recursos	28
5.1.2.2.2. Actividades	29
5.1.2.2.3. Proceso	30
5.1.2.2.4. Objetos de costo	30
5.1.2.2.5. Conductores o impulsadores	31
5.1.2.3. Características del ABC	32
5.1.2.4. Tipo de empresas donde conviene el ABC	32
5.1.2.5. Ventajas	33
5.1.2.6. Desventajas	35
5.2. MARCO CONCEPTUAL	38
5.2.1 Conceptos fundamentales	38
5.2.1.1 Costos	38

5.2.1.2	Gastos	38
5.2.2	Costos del producto	38
5.2.2.1	Elementos de un producto	38
5.2.2.1.1	Materiales directos	38
5.2.2.1.2	Mano de obra directa	39
5.2.2.1.3	Costos indirectos de fabricación	39
5.2.3	Clasificación de los costos	39
5.2.3.1	De acuerdo con la clase de organización	39
5.2.3.1.1	Costos de producción	39
5.2.3.1.2	Costos de mercadeo	39
5.2.3.1.3	Costos de administración	39
5.2.3.2	Según la naturaleza de las operaciones	40
5.2.3.2.1	Costos por órdenes de fabricación	40
5.2.3.2.2	Costos por procesos	40
5.2.3.3	De acuerdo con la expresión de datos	40
5.2.3.3.1	Costos históricos	40
5.2.3.3.2	Costos predeterminados	40
5.2.3.4	De acuerdo con su variabilidad	40
5.2.3.4.1	Costos fijos	40
5.2.3.4.2	Costos variables	40
5.2.3.4.3	Costos semifijos o semivARIABLES	40
5.2.4	Sistemas de costos	41
5.2.4.1	Sistema de costeo por proceso	41
5.2.4.2	Sistema de costeo por órdenes de trabajo	41
5.2.4.3	Sistema de costo basado en actividades	41
5.3.	MARCO LEGAL	41
5.3.1	Ley 43 de 1990	44
5.3.2	Ley 145 de 1960	44
5.3.3	Decreto 2649 de 1993	44
5.3.4	Decreto 2650 de 1993	45
5.3.5	Estatuto tributario (Capítulo II)	45
5.3.5.1	Realización de los costos	45



5.3.6	Ley 10 de 1991 y decreto 1100 de 1992	46
5.4.	MARCO CONTEXTUAL	47
6.	METODO Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANALISIS	48
6.1.	METODO DE INVESTIGACION	48
6.1.1.	Inductivo	48
6.1.2.	Deductivo	48
6.2.	UNIDAD DE ANALISIS	48
7.	DISEÑO METODOLOGICO PRELIMINAR	49
7.1.	TIPO DE INVESTIGACION	49
7.1.1.	Explorativa	49
7.1.2.	Descriptiva	49
7.1.3.	Explicativa	49
7.2.	DISEÑO METODOLOGICO	49
8.	EVALUACION FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	51
8.1.	ENTORNOS EXTERNOS	51
8.1.1.	Entorno Legislativo	51
8.1.1.1	Oportunidades y amenazas	51
8.1.2	Entorno Político	53
8.1.2.1	Oportunidades y amenazas	57
8.1.3.	Entorno social	58
8.1.3.1	Aspectos demográficos	58
8.1.3.2	Natalidad y mortalidad	59
8.1.3.3	Estructura político administrativa	60
8.1.3.4.	Nivel educacional de la población	61
8.1.3.5	Básica y secundaria	61
8.1.3.6	Tecnológica y universitaria	62
8.1.3.7	Arte y cultura	62
8.1.3.8	Deporte	63
8.1.3.9	Oportunidades y amenazas	65
8.1.4.	Entorno tecnológico	65
8.1.4.1	Tecnología e investigación	67
8.1.4.2	Oportunidades y amenazas	69

8.1.5	Entorno económico	69
8.1.5.1	Oportunidades y amenazas	71
8.1.6	Entorno geográfico	71
8.1.6.1.	Oportunidades y amenazas	72
8.2	ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO	73
8.2.1	Competidores	73
8.2.1.1	Principales competidores	74
8.2.1.2	Fortalezas y debilidades ante los competidores	74
8.2.2	Clientes	75
8.2.2.1	Principales clientes	75
8.2.2.2	Fortalezas y debilidades ante los clientes	76
8.2.3	Proveedores	76
8.2.3.1	Proveedores más importantes	77
8.2.3.2	Fortalezas y debilidades ante los proveedores	77
8.3	ENTORNO INTERNO	78
8.3.1	Áreas funcionales	78
8.3.1.1	Área administrativa	79
8.3.1.1.1	Organigrama	79
8.3.1.1.2	Políticas administrativas	81
8.3.1.1.3	Misión	83
8.3.1.1.4	Visión	84
8.3.1.1.5	Objetivos	84
8.3.1.2	Área de personal	85
8.3.1.2.1	Funciones del personal	86
8.3.1.3	Área Contable	90
8.3.1.4	Área de mercadeo y ventas	91
8.3.1.5	Área de producción	92
8.3.1.5.1	Materiales	92
8.3.1.5.2	Proceso	
8.3.1.6	Fortalezas y debilidades de las áreas funcionales	93
8.3.1.7	Resultados del diagnostico de las áreas funcionales	95
8.3.1.8	Diagnostico Específico Área contable financiera	96

8.3.1.8.1 Resultados del diagnostico área contable financiera	98
9. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN	99
9.1 DESCRIPCION DE LAS TRES LINEAS DE PRODUCTOS	99
9.1.1 Línea de Dulces de Guayaba	99
9.1.2 Línea de Piamont y Sarai	101
9.1.3 Línea de Canela Ceylán	101
9.2. PASOS PARA TOMAR EL PEDIDO DEL CLIENTE	102
10. DESCRIPCION DE LOS DOCUMENTOS PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES	104
10.1 DOCUMENTOS UTILIZADOS	104
11. DETERMINACION Y APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL ABC	105
11.1. SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES	105
11.2 DEFINICION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	105
11.3. IDENTIFICACION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	106
11.3.1 Procesos de la comercialización de Dulces de Guayaba	107
11.3.1.1 Procesos y actividades de Dulces de Guayaba	108
11.3.2 Procesos de la comercialización de Piamont y Sarai	110
11.3.2.1 Procesos y actividades de Piamont y Sarai	111
11.3.3 Procesos de la comercialización de la Canela	
11.3.3.1 Procesos y actividades de la comercialización de la Canela	113
11.4. DETERMINACION DEL COSTO DE INSUMOS DIRECTOS	114
11.4.1 Promedio unidades vendidas de las 3 líneas de productos	114
11.4.2 Insumos directos de la línea de dulces de guayaba	114
11.4.3 Insumos directos de la línea de la Canela	115
11.5 MANO DE OBRA	115
11.5. Tiempo empleado en las actividades de la línea de Dulces de Guayaba	116
11.5.2 Tiempo empleado en las actividades de la línea de Piamont y Sarai	117
11.5.3 Tiempo empleado en las actividades de la línea de la Canela	118
11.5.4 Calculo del valor del minuto del personal	118

11.5.4.1	Calculo por minuto del pago por servicios de los asociados	119
11.5.4.2	Calculo por minuto salario vendedora mercaderista	120
11.5.4.3	Calculo por minuto pago servicios de la empacadora de canela	120
11.5.5	Carga Prestacional	120
11.5.5.1	Vendedora mercaderista	121
11.5.5.2	Calculo del costo total por minuto vendedora mercaderista	121
11.5.5.3	Cuadro del costo total por minuto vendedora mercaderista	121
11.6	IDENTIFICACION DE PARTIDAS DE COSTOS INDIRECTOS	122
11.6.1	Costos indirectos asignados a la Línea de Dulces de Guayaba	123
11.7	IDENTIFICACION DE LOS IMPULSADORES DE RECURSOS Y ACTIVIDADES	123
11.7.1	Impulsadores de recursos	124
11.7.1.1	Cuadro de los Impulsadores de recursos	127
11.7.2	Impulsadores de actividad	127
11.7.2.1	Impulsadores de actividades de la línea de Dulces de Guayaba	128
11.7.2.2	Impulsadores de actividades de la línea de Piamont y Sarai	129
11.7.2.3	Impulsadores de actividades de la línea de la Canela	130
11.8	RELACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES	130
11.8.1	Relación de los recursos de la línea de Dulces de Guayaba	131
11.8.2	Relación de los recursos de la línea de Piamont y Sarai	133
11.8.3	Relación de los recursos de la línea de la Canela	134
11.9	ASIGNACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES A TRAVES DE LOS IMPULSADORES.	135
11.9.1	Promedio de las ventas de las 3 lineas de productos	135
11.9.2	Asignación de recurso a la línea de Dulces de Guayaba	136
11.9.3	Asignación de recursos a la línea de Piamont y Sarai	139
11.9.4	Asignación de recursos a la línea de la Canela	141
11.10	DETERMINACION DE LOS COSTOS A TRAVES DE LAS ACTIVIDADES	144
11.10.1	Para la línea de Dulces de Guayaba	147
11.10.2	Para la línea de Piamont y Sarai	152
11.10.3	Para la línea de la Canela	155

11.11 DETERMINACION DE LOS COSTOS UNITARIOS POR ACTIVIDADES	159
11.11.1 Medida de los impulsadores para la Línea de Dulces de Guayaba	159
11.11.2 Medida de los impulsadores para la línea de Piamont y Sarai	160
11.11.3 Medida de los impulsadores para la línea de la Canela	161
11.12 RESUMEN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES	162
11.12.1 Para las tres líneas de productos	163
11.13 CALCULO DEL COSTO TOTAL POR PRODUCTO DE LAS TRES LINEAS DE PRODUCTOS	167
11.13.1 Promedio precios de compra de las tres líneas de productos	170
11.13.2 Promedio fletes Dulces de Guayaba	170
11.13.3 Costo total por producto de las tres líneas de productos	171
11.13.4 Determinación del porcentaje de utilidad	175
11.13.4.1 Determinación de utilidad por cada línea de producto	175
12 CONCLUSIONES	176
13 RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFIA	180
ANEXOS	183

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1.A	RECIBO DE CAJA	183
ANEXO 1.B	COMPROBANTES DE EGRESO	184
ANEXO 1.C	FACTURA DE VENTA	185
ANEXO 1.D	FACTURA DE COMPRA	186
ANEXO 1.E	DEPRECIACIONES Y NOTA DE CONTABILIDAD	187
ANEXO 1.F	PORCENTAJE DE PARTICIPACION POR CLIENTE	188
ANEXO 2	FORMATO PEDIDO PROVEEDOR	190
ANEXO 3	CONTROL DE PRODUCCION POR BULTO DE CANELA	191
ANEXO 4	SUGERIDO PARA ALMACENES	192
ANEXO 5	TOMA PEDIDO INTERNO	193
ANEXO 6	CONTROL DE FACTURAS	194
ANEXO 7	DOCUMENTO EQUIVALENTE	195
ANEXO 8	CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO	196

## **ANTECEDENTES**

Dulce y Canela es una empresa asociativa de trabajo, la cual es una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, y otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La empresa Dulce y Canela E.A.T comercializadora, se creo en el año 2004, sus asociados son: Humberto Hoyos, Lida Carmenza Cortes, Ana Lucia Litz, Gladis Gómez y Lilia Rosa Medrano. La Actividad principal es la comercialización, producción y distribución de productos alimenticios, tales como: Canela, Dulces de Guayaba, Palmitos, Turrone, entre otros.

Dulce y Canela E.A.T se encuentra ubicada en la Calle 4 # 13 -32 barrio San Cayetano de la Ciudad de Cali. Figura matriculada en la Cámara y Comercio bajo el # 646225-2, ante la DIAN y ante Industria y Comercio. Presenta sus declaraciones (IVA, Retención en la Fuente, Industria y Comercio y Renta) en la ciudad de Cali.

La empresa inicio con un capital de \$ 2.148.000 y en la actualidad registra un capital correspondiente a \$ 5.290.000 compuesto por los aportes de los asociados por partes iguales.

Dulce y Canela por ser una E.A.T no podrá ejercer funciones de intermediación ni ejercer como empleador, por esta razón las jerarquías de la empresa están a cargo de los mismos asociados de la siguiente manera: Ana Lucia Litz es la Representante Legal y directora ejecutiva; Gladis Gómez es la asistente administrativa; Humberto Hoyos se desempeña como jefe de bodega y repartidor; Lida Carmenza Cortes es vendedora-mercaderista y Lilia Rosa Medrano como vendedora.

Como se mencionó anteriormente las E.A.T no pueden ejercer como empleadoras, pero para poder cumplir cabalmente todos los objetivos de la empresa se requiere del servicio de otras personas a parte de sus asociados, por lo tanto se cuenta con dos trabajadoras, una vinculada por medio de una empresa de servicios temporales y otra contratada por servicios, se cuenta también con una Contadora y un Ingeniero de Sistemas quienes prestan servicios por honorarios.

Dulce y Canela E.A.T, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos como la canela, dulces de guayaba, palmitos, turrónes, beso de negra, etc. El establecimiento posee mucho potencial y atributos para el desarrollo de su actividad, pero del análisis de la información suministrada por ellos podemos concluir la alta conveniencia de un sistema de información que le permita determinar con mayor grado de certeza el costo de distribución y ventas de cada uno de sus productos, ya que el único sistema de información que poseen es el de una contabilidad muy generalizada.



## **1. TITULO**

Determinación de los Costos de Distribución y Ventas de Dulce y Canela E.A.T  
utilizando los criterios de Costos Basados en Actividades.

## **2. GENERALIDADES**

### **2.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **2.1.1 Descripción del Problema**

Las empresas deben optar por sistemas de información claros y confiables, que las lleven a conocer el resultado real de su actividad económica y de esta forma facilitar la toma de decisiones oportunas y acertadas, que les permitan sostenerse en el mercado.

Dulce y Canela E.A.T es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios. En la actualidad no cuenta con un criterio que permita determinar los costos de las actividades de distribución y ventas.

La empresa utiliza dos formas de cargar los costos a sus productos que son:

- Los productos como la Canela y los Veleños (Dulces de Guayaba), son los únicos productos a los cuales se les asigna un costo adicional, por ejemplo a la canela se le adiciona la mano de obra, la etiqueta y el papel celofán; por otro lado a los Veleños se les adiciona el valor del flete y la etiqueta.
- A los otros productos (Piamont y Sarai) no se les determinan los costos de la misma manera simplemente se determina un margen de utilidad teniendo en cuenta varios factores como por ejemplo la utilidad deseada, la competencia, el tiempo de pago de los productos vendidos, entre otros.

### **2.1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo se debe aplicar una metodología de costos Basados en Actividades para costear las actividades de distribución y ventas de las líneas de Dulces de Guayaba, Piamont, Sarai y Canela de manera tal que le permitan a la empresa Dulce y Canela E.A.T obtener resultados reales de sus actividades facilitando la toma de decisiones y el logro de sus metas de una manera mas eficaz?

### **3. JUSTIFICACION**

El modelo de costos tradicionalmente aplicado a las empresas en los últimos tiempos, la eficiencia productiva no se remite únicamente a la maximización de la producción y a la minimización de los costos.

La necesidad de contar con información de costeo detallada nunca había sido tan grande, dadas las crecientes presiones de la competencia tanto a nivel nacional como internacional.

A medida que se intensifica la competencia, las compañías están produciendo cada vez mas una mayor variedad de productos y servicios. No obstante, han venido descubriendo que la fabricación de diferentes productos y servicios significa una variación en el uso de sus recursos.

La necesidad de medir con mayor precisión la manera en que los diferentes productos o servicios utilizan los recursos ha llevado a las compañías a perfeccionar sus sistemas de costeo.

Para Dulce y Canela E.A.T, también se hace importante medir con mayor precisión la utilización de sus recursos, es por esto que consideramos que la empresa debe determinar el costo de distribución y venta de sus productos utilizando los criterios modernos de costeo como el de los Costos Basados en Actividades.

Este sistema ABC, permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Aplicar una metodología de Costos Basados en Actividades para determinar los costos de Distribución y Ventas de Dulce y Canela E.A.T.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar los factores externos e internos que afectan el desarrollo económico y social de la empresa. (págs.51-98)
- Describir y analizar los procesos productivos, administrativos y de comercialización con el fin de poder determinar los costos inherentes al producto. (Págs. 9-103)
- Describir los formatos que se utilizan dentro de la empresa con el fin de controlar las actividades. (Pág.104)
- Determinar y aplicar los criterios del Costeo Basado en Actividades para llevar a cabo el costeo de distribución y ventas de la empresa. (Págs. 105-175)

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEORICO**

La Contabilidad de Costos es un sistema de información que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos, para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

#### **5.1.1 Objetivos de la Contabilidad de Costos**

- Proporcionar la información para determinar el costo del producto vendido y poder determinar la utilidad o pérdida del periodo.
- Determinar el costo de los inventarios, con miras a la presentación del balance general y el estudio de la situación financiera de la empresa.
- Suministrar información para ejercer un adecuado control administrativo y facilitar la toma de decisiones acertadas.
- Facilitar el desarrollo e implementación de las estrategias del negocio.<sup>1</sup>

#### **5.1.2 Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)**

##### **5.1.2.1 Introducción**

Un fenómeno bastante generalizado en las empresas es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual nos permite saber con precisión los

---

<sup>1</sup> [www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-contabilidad-de-costos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-contabilidad-de-costos.htm)

costos de producción en cada línea de producto o servicio, así como las partidas o elementos que forman en el mismo, factor que constituye el aspecto fundamental para lograr resultados económicos favorables.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

Para el logro de esta acción se requiere de una voluntad y estilo de dirección que obligue a registrar los costos, con una base metodológica y de control adecuado mediante mecanismos ágiles con un elevado grado de confiabilidad, por lo tanto se puede plantear que es necesaria la implantación de un Sistema de Costos en DULCE Y CANELA E.A.T que permita determinar el costo real para cada actividad.

Después de un siglo o más de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad de costos, los gerentes perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los gastos y los costos indirectos en los sistemas tradicionales. Aún así los sistemas de costos tradicionales predominan, a pesar de que el nuevo entorno competitivo crea la necesidad imperiosa de un sistema de gestión capaz no sólo de reducir los costos sino de permitir la toma de decisiones a corto y a largo plazo.

En todo este proceso de cambio del entorno empresarial, esta necesidad de las empresas no se resuelve con el sistema de costos tradicional, aún contando con la posibilidad en recursos, debido a su incapacidad en cumplir los objetivos básicos que tradicionalmente se le han atribuido y por consiguiente estos sistemas tradicionales requieren ser complementados con

esquemas más modernos, que solucionen las principales deficiencias del sistema de gestión actual.

La perspectiva de desarrollo de la empresa es la aplicación de un enfoque al cliente como meta para alcanzar y mantener la rentabilidad a partir de un control eficaz de sus costos, que permita disminuir los gastos e incrementar el margen económico a través de un mejor estudio de los clientes y servicios para el establecimiento de una política de servicio adecuada según las características del proceso en sí y su entorno.

Existen dos sistemas fundamentales para la obtención, acumulación, registro y control de costos: El Sistema por Orden de Producción y el Sistema por Procesos. Estos sistemas son aplicados de acuerdo con la naturaleza de la empresa y el sistema de producción implantado.

Existe otro método que puede utilizar los dos anteriores y es el método ABC (Activity Based Costing o Sistema de Costos Basado en Actividades), el cual viene a proponer una solución alternativa en el tratamiento de los costos indirectos. Plantea que no son los productos ni los servicios los que consumen costos, sino las actividades, la utilidad de las mismas y sobre todo, su costo. Pero lo más sobresaliente en este método, es que se centra más en el hecho de erradicar los costos innecesarios que en limitarse solo a distribuir los mismos.

#### **5.1.2.2 Definición**

El Sistema de Costos ABC identifica que los costos indirectos son asignables no con base a los productos, sino a las actividades que se realizan para producir dichos productos.

El Costeo por Actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robin y Kaplan Robert, determinando que el costo de los



productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad.

Los sistemas de información de hoy deben tener no solamente los objetivos tradicionales de reportar información, sino facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr las metas de eficiencia, análisis de actividades indirectas consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presenten, resaltando a largo plazo todos los costos variables.

En 1987, Robert Kaplan y Robin Cooper, ilustres profesores de la Universidad de Harvard, publicaron el libro *Accounting and Management: a Field Study Perspective*, donde se plantea toda la filosofía del costeo basado en actividades. Esta metodología se dirige en lo fundamental a aquellas entidades donde los costos indirectos de fabricación tienen una presencia muy significativa, o donde el ambiente competitivo ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos.<sup>2</sup>

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como "Activity Based Costing" (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

---

<sup>2</sup> GOMEZ, Bravo Oscar. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 446p.

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

Los sistemas de costos basados en las actividades basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.

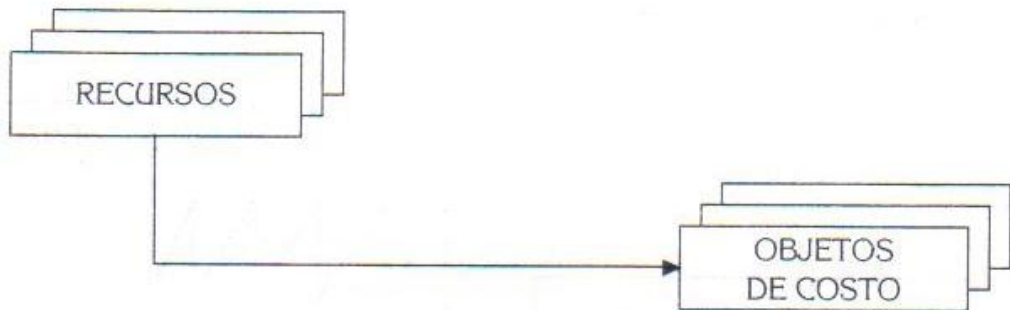
Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

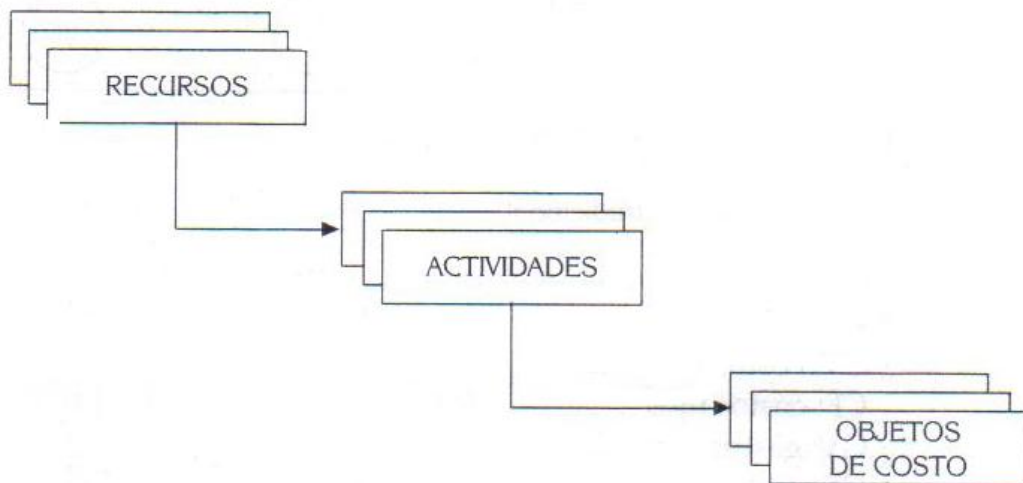
El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

No son los productos los que consumen recursos sino las actividades. Siempre

se ha trabajado con el siguiente esquema, con las ya conocidas inconsistencias en los costos finales.<sup>3</sup>



El Costeo basado en actividades trabaja con el siguiente esquema:



Esta filosofía revoluciona el método tradicional de costos por dos razones fundamentales:

---

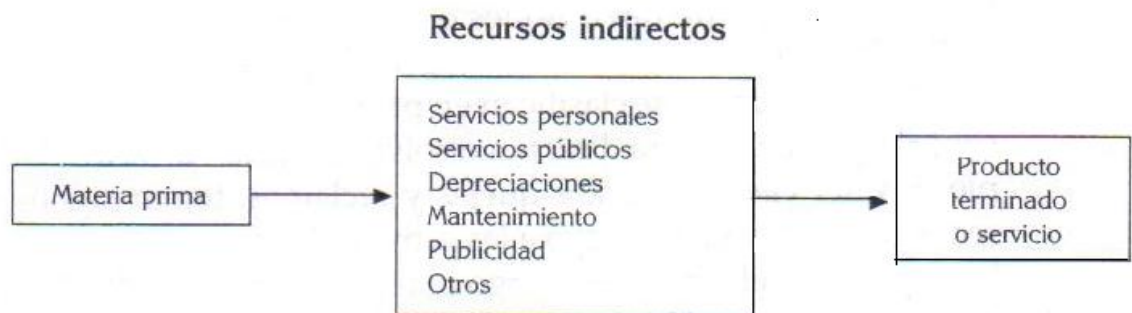
<sup>3</sup> GOMEZ, Bravo Oscar. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 447p.

- Al producto se le deben asignar todos los recursos que consumen, tanto costos como gastos.
- El producto final se valúa de acuerdo con la cantidad de actividades que consume, siendo estas operativas o administrativas.<sup>4</sup>

#### 5.1.2.2.1 Recursos

Es cada peso que la empresa invierte en un producto terminado nuevo.

En cuanto a los recursos, debe garantizarse que se cuenta con un inventario integro de propiedad, planta y equipo, que por lo general es insuficiente y valorado a precios no corrientes.<sup>5</sup>



El valor en pesos de los activos que de alguna forma se utilizan en el negocio debe reflejar la realidad económica, ya que será ella quien dirá si la entidad esta utilizando los recursos de manera eficiente.

---

<sup>4</sup> Ibídem

<sup>5</sup> Ibídem. 451p

#### **5.1.2.2.2 Actividades**

Son un conjunto de operaciones o tareas con un carácter relativamente homogéneo, realizadas por un individuo con el propósito de cumplir con su misión u objeto social.

Las actividades se clasifican en primarias y secundarias. Las actividades primarias contribuyen de manera directa a resolver la misión de la unidad organizativa, por ejemplo atender clientes, recibir quejas y reclamos, tomar signos vitales. Las actividades secundarias sirven de apoyo a las actividades primarias; son esenciales para mantener la empresa en el mediano o largo plazo, por ejemplo, diseñar estados financieros, elaborar la programación de compras, realizar conciliaciones bancarias.<sup>6</sup>

En el sistema de costeo basado en actividades, estas son importantes en la medida en que consumen recursos de manera significativa. No es conveniente considerar tareas o procedimientos pequeños pues puede persuadir el objetivo principal.

Si bien el manual de funciones puede ser una ayuda para diseñar el diccionario de actividades debe quedar claro que no son sinónimos. No siempre una función es una actividad. Por ejemplo, “velar por el bienestar de los funcionarios” es una función mas no una actividad.

---

<sup>6</sup> Ibídem. 452p

#### **5.1.2.2.3 Proceso**

Es un conjunto homogéneo de actividades que tienen un objetivo común. Los procesos se clasifican: procesos relacionados con el producto o servicio y procesos relacionados con la administración.<sup>7</sup>

Una ventaja del enfoque sistémico radica en que se crea una estructura dinámica que trasciende las divisiones funcionales y permite un trabajo hacia la competitividad.

Más que las funciones, la organización debe asegurar que los procesos generen valor agregado y se desarrollen de manera eficiente.

Dentro del sistema de costeo basado en actividades, el costo del proceso se determina por la sumatoria del costo de las actividades que la integran.

#### **5.1.2.2.4 Objetos de Costo**

Representan la razón de ser de las organizaciones; el portafolio de servicios. En un sentido muy estricto es lo que la empresa hace dentro de su objeto social: Sus productos o servicios.

En un sentido más amplio, un objeto de costo es un área de responsabilidad, una actividad, un proceso, un producto, un servicio, un proveedor, un cliente, la empresa.

Todos ellos son susceptibles de costearse, evaluarse y controlarse. Para cada uno de ellos debe existir un referente, un indicador, una meta, que va a propiciar la gestión de los costos y va a permitir que cada uno cumpla eficazmente su papel dentro de la gerencia estratégica.

---

<sup>7</sup> Ibídem. 453p

#### 5.1.2.2.5 Conductores o Impulsadores

Son criterios de aplicación o distribución de costos.

Una de las virtudes del costeo basado en actividades, por encima de cualquier otro sistema es su aproximación a la realidad. Nunca se encontrara un sistema exacto solo se lo busca razonable y confiable, pero esto no es un sello de modelo: hay que garantizarlo.<sup>8</sup>

El costeo basado en actividades dispone la metodología y el profesional de la gerencia selecciona los impulsadores más apropiados para realizar la distribución.

Las posibilidades de distribuir un costo son muchas, pero solo habrá una que garantiza la mayor precisión; lo cual solo se logra con diligencia y sensatez y minimizando la subjetividad y la arbitrariedad. El conductor o impulsador elegido debe garantizar:

- Que se describa el comportamiento del costo, es decir, que el impulsador explique la relación causa-efecto.
- Su independencia, es decir, que las variaciones en el costo deben ser explicadas únicamente por comportamientos del impulsador.
- Que sea ágil, fácil, económico y controlable, es decir, que será primero el beneficio que el costo.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibídem. 454p

<sup>9</sup> Ibídem. 455p

### 5.1.2.3 Características del ABC

- Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados), los cuales representan la razón de ser de la organización; el portafolio de servicios. En un sentido muy estricto es lo que la empresa hace dentro de su objeto social: sus productos o servicios.<sup>10</sup>
- Considera todos los costos y gastos como recursos.
- Muestra la empresa como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.
- Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

### 5.1.2.4 Tipo de empresas en las que es conveniente aplicar ABC

Algunas de ellas son:

- Aquellas en las que los costos indirectos configuran una parte importante de los costos totales.
- Empresas en las que se observa un crecimiento, año tras año en sus costos indirectos.
- Otras empresas con alto volumen en sus costos fijos

---

<sup>10</sup> Ibídem. 454p.



- En la que los costos indirectos se vienen imputando a los productos mediante una base arbitraria. <sup>11</sup>

#### **5.1.2.5 Ventajas**

Según Malcolm Smith, las ventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos; esta nueva ordenación refleja una corrección de las ventajas previamente atribuidas a los productos con menor volumen de venta.
- Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructurales puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.
- Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales.
- El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción.
- Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido.

---

<sup>11</sup> [www.wikilearning.com/.../12961-12](http://www.wikilearning.com/.../12961-12)

- El análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.
- El ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

Para Amat Oriol y Soldevila Pilar las ventajas del modelo ABC son las siguientes:

- Es aplicable a todo tipo de empresas.
- Identifica clientes, productos, servicios u otros objetos de costos no rentables.
- Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.
- Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.
- Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.
- La filosofía ABC puede utilizarse para el control presupuestario y se denomina ABB (Activity Based Budgeting.).

Aimar Franco Osvaldo en un artículo, después de exponer los criterios de varios autores concluye que las principales ventajas del sistema ABC son:

- Se logra una mejor asignación de los costos indirectos a los objetos de costos (productos o servicios).
- Posibilita un mejor control y reducción de los costos indirectos, por la supresión de las actividades que no agregan valor y, en especial, por su vinculación con la técnica de la administración del costo total.
- El ABC es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra una abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como: fijación de precios, búsquedas de fuentes, introducción de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos de fabricación, entre otras.

#### **5.1.2.6 Desventajas**

Malcolm Smith en el artículo citado anteriormente plantea las siguientes limitaciones:

- Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos. En ciertas circunstancias, su utilidad es dudosa, especialmente si hay aspectos de costos futuros que cobren mayor importancia.
- Con un sistema ABC se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de impulsores comunes de costos.
- A menudo es ignorado por los sistemas ABC el hecho de que los datos de entradas deben tener la capacidad de medir las actividades no financieras como inductores de costos y de apreciar la importancia de la

exactitud y confiabilidad para asegurar la contabilidad del sistema completo.

- A menudo se le da poca importancia a los impulsores de costos relacionados con los compromisos que afecten el diseño del producto y la disposición de la planta. En su lugar se pone más énfasis en la generación de costos. También se suele ignorar aquellas actividades sobre las que no se dispone de datos, o éstos no son fiables, tales como las de marketing y distribución.

Según Gutiérrez Ponce (1993) las limitaciones más importantes son:

- Existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras su adopción.
- La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo.

Según Amat Oriol y Soldevila en su libro "Contabilidad y Gestión de Costes" (1997) los principales inconvenientes que surgen cuando se intenta implantar el modelo ABC son los siguientes:

- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales.
- Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.

Sáez Torrecilla Angel (1994):

- Su implantación suele ser muy costosa, ya que todo el entramado de actividades y generadores de costos exige mayor información que otros sistemas.
- Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.

Capasso, Granda y Smolie (1994) exponen las siguientes limitaciones:

- Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad.
- Se basa en información histórica.
- Carece del respaldo que otorga la partida doble.
- No efectúa una segregación de costos por tipo de variabilidad.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **5.2.1 Conceptos Fundamentales**

#### **5.2.1.1 Costos**

El Costo se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros. Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en gastos.<sup>12</sup>

#### **5.2.1.2 Gastos**

Se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.

Los gastos se confrontan con los ingresos para determinar la utilidad o la pérdida netas de un periodo.<sup>13</sup>

### **5.2.2 Costos del Producto**

Un producto contiene tres elementos de Costos.

#### **5.2.2.1 Elementos de un Producto**

**5.2.2.1.1 Materiales Directos:** Son los materiales que pueden asociarse fácilmente con el producto.

---

<sup>12</sup> POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank; ADELBERG, Arthur. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A, 2001. 11p.

<sup>13</sup> Ibídem.11p

**5.2.2.1.2 Mano de Obra Directa:** Es la mano de obra directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado.<sup>14</sup>

**5.2.2.1.3 Costos Indirectos de Fabricación:** Incluye el “pool” (Costo de una actividad en particular) de erogaciones que se usan para acumular los costos indirectos de manufactura (producción); excluyéndose los gastos de ventas generales y de administración, por ser costos ajenos al proceso productivo.<sup>15</sup>

### **5.2.3 Clasificación de los costos**

Es necesario conocer como se comportan los costos a partir de una serie de características que presentan, las cuales plantean la siguiente clasificación:

#### **5.2.3.1 De acuerdo con la clase de Organización**

**5.2.3.1.1 Costos de Producción:** Son propios de las empresas que elaboran sus productos.

**5.2.3.1.2 Costos de Mercadeo:** Conocidos también con el nombre de Costos de Distribución y de Ventas cuya finalidad es calcular que cuesta distribuir un producto, bien sea por la misma empresa que lo elabora o por organizaciones que solo cumplen con la función de distribución.

---

<sup>14</sup> Ibídem. 12p.

<sup>15</sup> Ibídem. 13p

**5.2.3.1.3 Costos de Administración:** Denominados también costos corporativos, son aquellos que están encaminados a desarrollar la planeación, organización, evaluación y control del objeto social.<sup>16</sup>

#### **5.2.3.2 Según la naturaleza de las operaciones de fabricación**

**5.2.3.2.1 Costos por Órdenes de Fabricación:** Propios de empresas que elaboran sus productos con base en órdenes de producción o pedido de los clientes.<sup>17</sup>

**5.2.3.2.2 Costos por Procesos:** Utilizados en empresas de producción masiva y continua de artículos similares, en donde los costos de los productos se averiguan por periodos de tiempo.

#### **5.2.3.3 De acuerdo con la forma como se expresen los datos**

**5.2.3.3.1 Costos Históricos:** En los cuales los datos son reales, y se van presentando como ocurren con miras a la producción de Estados Financieros.

**5.2.3.3.2 Costos Predeterminados:** Con base en datos de Costos que se determinan o calculan antes de que se inicie la producción.

#### **5.2.3.4 De acuerdo con su variabilidad**

**5.2.3.4.1 Costos Fijos:** Son aquellos que permanecen constantes durante el periodo contable de la empresa.

---

<sup>16</sup> GOMEZ, Bravo Oscar. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 4p.

<sup>17</sup> Ibídem. 4p.



**5.2.3.4.2 Costos Variables:** Son los que varían proporcionalmente con el volumen de producción.

**5.2.3.4.3 Costos Semifijos o SemivARIABLES:** Son aquellos que tienen elementos fijos y variables.<sup>18</sup>

#### **5.2.4 Sistemas de Costos**

Es el medio o método utilizado para acumular los costos que se van adherir a los productos.

##### **5.2.4.1 Sistemas de costeo por procesos:**

Es un sistema de acumulación de costos de producción por departamentos o por procesos, por ejemplo: industrias químicas, refinerías de petróleo, etc.

El Sistema de Costos por procesos, tiene como particularidad especial el que los costos de los productos se averiguan por periodos de tiempo durante los cuales la materia prima sufre un proceso de transformación continua, bien sea en procesos repetitivos o no para una producción relativamente homogénea, en la que no es posible identificar los elementos de costo de cada unidad terminada, como si sucede en el sistema de costos por ordenes de fabricación.<sup>19</sup>

En los Costos por procesos se obtiene el costo de un producto o servicio al asignarle costos a masas de unidades similares y luego se calculan los costos unitarios sobre una base promedio.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ibidem.5p.

<sup>19</sup> Ibídem. 224p.

<sup>20</sup> HORGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. Contabilidad de Costos-Un enfoque Gerencial. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996. 99p.

#### **5.2.4.2 Sistemas de costeo por órdenes específicas o de trabajo:**

Es la acumulación de los costos de producción en forma independiente para cada lote de producción, por lo que se debe elaborar una hoja de costos para cada orden específica.

Esa hoja de costos que identifica cada trabajo y acumula sus costos de fabricación se llama hoja de costos de la orden de producción, el departamento encargado de calcular los costos crea una hoja similar por cada orden de producción, estas hojas tendrán la misma estructura por elementos de costos y deberá tener la capacidad de identificar la cantidad de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos consumidos por cada orden de producción; ya que son necesarios para asociar los insumos de fabricación de cada trabajo.<sup>21</sup>

En el sistema de Costos por órdenes se obtiene el costo de un producto o servicio asignando costos a un producto o servicio identificable. Una orden es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto distinto, identificable, al mercado. Con frecuencia, un producto se fabrica especialmente para un cliente específico.<sup>22</sup>

#### **5.2.4.3 Sistema de Costos Basado en Actividades**

---

<sup>21</sup> POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank; ADELBERG, Arthur. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A, 2001. 180p.

<sup>22</sup> HORGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. Contabilidad de Costos-Un enfoque Gerencial. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996. 99p.

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como "Activity Based Costing" (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.<sup>23</sup>

El ABC no es un sistema alternativo de costeo al costeo por órdenes o por procesos. Al contrario el ABC es un enfoque que permite desarrollar las cantidades de costos utilizados en los sistemas de costeo por órdenes o costeo por procesos. La característica distintiva del ABC es su enfoque en las actividades como los objetos fundamentales de costos.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> [www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml](http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml)

<sup>24</sup> HORGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. Contabilidad de Costos-Un enfoque Gerencial. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996. 115p.

## **5.3 MARCO LEGAL**

### **5.3.1 Ley 43 de 1990**

**Art. 1º. Del contador Público.** Se entiende por Contador Publico la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente ley, esta facultada para dar fe publica de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general.<sup>25</sup>

### **5.3.2 Ley 145 de 1960**

**Art. 2º.** Solo podrán ejercer la profesión de Contador Público las personas que hayan cumplido con los requisitos señalados en esta ley y en las normas que la reglamenten.

**Art. 3º.** Habrá una sola clase de Contadores Públicos y podrán ser titulados o autorizados, según el caso.<sup>26</sup>

### **5.3.3 Decreto 2649 de 1993**

Por medio del cual se reglamentan las normas del Código de Comercio en materia de Contabilidad, y se fija los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia.

---

<sup>25</sup> PUC. Ley 43 de 1990. Santa Fe de Bogotá D.C., Legis Editores S.A, 2003. 39 p.

<sup>26</sup> Ibídem. 38p.

**Art. 1º. Definición.** De conformidad con el artículo 6º de la ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

**Art. 2º. Ámbito de aplicación.** El presente decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad.<sup>27</sup>

#### **5.3.4 Decreto 2650 de 1993**

**Art. 1º. Objetivo.** El Plan Único de Cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad.<sup>28</sup>

#### **5.3.5 Estatuto Tributario (Capítulo II)**

**5.3.5.1 Realización de los costos.** Los Costos legalmente aceptables se entienden realizados cuando se pagan efectivamente en dinero o en especie o cuando su exigibilidad termine por cualquier otro modo que equivalga legalmente a un pago.

Por consiguiente, los costos incurridos por anticipado solo se deducen en el año o periodo gravable en que se causan.

Se exceptúan de la norma anterior, los costos incurridos por contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, los cuales se entienden

---

<sup>27</sup> Ibídem. 70p.

<sup>28</sup> Ibídem. 120 p.

realizados en el año o periodo que se causen, aun cuando no se hayan pagado todavía.<sup>29</sup>

### **5.3.6 Ley 10 de 1991 y Decreto 1100 de 1992**

De conformidad con lo establecido en el artículo 1º de la ley 10 de 1991 “las Empresas Asociativas de Trabajo, serán organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.”<sup>30</sup>

Sus asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con las Empresas Asociativas de Trabajo y los aportes de carácter laboral se rigen por las normas del Derecho Comercial.<sup>31</sup>

La ley 10 de 1991 en su artículo 26 dispuso expresamente que las Empresas Asociativas de Trabajo no podrán ejercer funciones de intermediación, ni ejercer como empleador y el Decreto 1100 de 1992 al reglamentar esta norma estableció como prohibición para las EAT:

“Ejercer funciones de intermediación o de empleador.”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> ESTATUTO TRIBUTARIO. Santa Fe de Bogotá D.C., 2008. Art 58.

<sup>30</sup> EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 10 de 1991. Santa Fe de Bogotá D.C., 1991.

<sup>31</sup> Ibídem. Art. 4

<sup>32</sup> EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1100 de 1992. Santa Fe de Bogotá D.C., 1992. Art 23.

## 5.4 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Dulce y Canela E.A.T comercializadora, surgió por la iniciativa de cinco personas que trabajaron en la empresa Blanca Puentes Distribuciones, la cual tenia una trayectoria de 25 años al momento de su liquidación.

Dulce y Canela E.A.T se creó el 14 de octubre del año 2004 cuyo objeto social es la comercialización, producción y distribución de artículos de consumo familiar, tales como: Canela, veleños, turrone, palmitos entre otros.

Los asociados de Dulce y Canela E.A.T son: Humberto Hoyos, Lida Carmenza Cortes, Ana Lucia Litz, Gladis Gómez y Lilia Rosa Medrano.

Dichos asociados lograron continuar con algunos de los proveedores y clientes de la anterior empresa para llevar a cabo el desarrollo de la actividad comercial.

Dulce y Canela E.A.T, tiene su domicilio principal en la ciudad de Cali, barrio San Cayetano en la Calle 4 # 13 - 32 Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia.



## **6. METODO Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE ANALISIS**

### **6.1 METODO DE INVESTIGACION**

#### **6.1.1 Inductivo**

Se inicia mediante la observación de las situaciones que se dan en las actividades comprometidas con la comercialización y distribución de los productos de Dulce y Canela EAT.

#### **6.1.2 Deductivo**

Por medio de este método pasaremos en dichas situaciones de lo general a lo particular para así poder llegar a la realidad que se presenta, motivando la determinación de los costos de ventas y comercialización basados en criterios de los Costos Basados en Actividades.

### **6.2 UNIDAD DE ANALISIS**

La unidad de análisis se define como aquella parte de la organización que se aísla para estudiar y analizar.

De este modo, la unidad de análisis que se estudiara en el presente proyecto es Dulce y Canela E.A.T, como unidad operativa en todo lo relacionado con la comercialización y venta de sus productos.



## **7. DISEÑO METODOLOGICO PRELIMINAR**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Nuestra investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, explorativa y explicativa.

#### **7.1.1 Explorativa**

Porque pretende determinar los costos de ventas y comercialización tomando criterios de los Costos ABC, para lo cual la investigación explorativa se convierte en herramienta primordial de diagnostico preliminar.

#### **7.1.2 Descriptiva**

Porque a través del análisis de las actividades relacionadas con la Comercialización y Ventas se detectarán los problemas que conlleva la asignación de los costos de una manera empírica.

#### **7.1.3 Explicativa**

La determinación de los costos de comercialización y ventas tomando criterios de los costos basados en actividades, nos dará la razón en cuanto la necesidad, importancia y viabilidad del sistema.

### **7.2 DISEÑO METODOLOGICO**

Se utilizarán fuentes primarias como: visitas y entrevistas a la Señora Ana Lucia Litz (Representante Legal), Gladys Gómez (Asistente Administrativa) y Patricia Casas (Contadora), todas ellas involucradas en el tema de los costos

y fuentes secundarias: libros de costos, internet e información suministrada durante nuestra carrera profesional.

## **8. EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA EMPRESA**

### **8.1 ENTORNOS EXTERNOS:**

#### **8.1.1 Entorno Legislativo**

Los entes económicos tienen un marco legal que rigen sus relaciones: Según el código de comercio, jurídicamente todo establecimiento de comercio debe definir un objeto social, el cual constituye la esencia de la organización y al mismo tiempo se convierte en medio de identificación ante terceros. El objeto social de Dulce y Canela E.A.T, consiste en la comercialización y distribución de productos alimenticios.

Las Empresas Asociativas de Trabajo se encuentran reguladas por la Ley 10 de 1991 y el Decreto Reglamentario No. 1100 de 1992.

Los asociados de las Empresas Asociativas de Trabajo tienen una relación de carácter típicamente comercial con la Empresa (Artículos 4 y 27 Ley 10 de 1991); así mismo, tienen utilidades susceptibles de repartición (Capítulo Tercero y Cuarto Ley 10 de 1991). En conclusión son empresas con ánimo de lucro.

El artículo 4 de la Ley 10 de 1991, señala que los asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con la Empresa Asociativa de Trabajo. Por tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, sino por las normas del Derecho Comercial, por lo cual deberá ser registrada en el Ministerio de la Protección Social, Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, con la presentación del

certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio y copias auténticas del acta de constitución y los estatutos.

Las normas jurídicas representan una oportunidad para la organización, pues gracias a estas, Dulce y Canela E.A.T, logra obtener respaldo de manera legal, igualmente le permite estar en armonía con la Nación, hecho que conlleva al optimo desempeño evitando la clandestinidad, ya que la ignorancia de las leyes no sirve de excusa.

Otra oportunidad para Dulce y Canela E.A.T consiste en la aplicación de todas las normas legales como uno de los principales objetivos, como herramienta indispensable para cumplir a cabalidad su objeto social. Adicionalmente, el apoyo del Gobierno para lograr estabilidad en el momento del pago de impuestos y adquisición de los medios necesarios para desarrollar las diferentes actividades.

Conocer y establecer todo lo contemplado en el entorno jurídico proporciona seguridad y bienestar, los cuales están inmersos en el crecimiento legal de la economía como la organización racional sin ningún tipo de restricciones.

Dulce y Canela E.A.T tiene obligaciones fiscales como: pagos bimestrales de impuestos sobre las ventas, impuesto de industria y comercio, mensualmente retención en la fuente y anual la Declaración de Renta y obligaciones comerciales como: la renovación del registro mercantil.

Por otra parte representa una oportunidad para Dulce y Canela E.A.T, el servicio nacional de Aprendizaje, SENA, que dará capacitación, asistencia técnica y consultoría en aspectos organizativos de gestión empresarial y tecnológico.

El entorno jurídico no solo presenta oportunidades sino también amenazas, un aspecto negativo que podemos considerar como amenaza es la perdida del beneficio tributario que tenían las E.A.T., que consistía en estar exentas de los

impuestos de renta y complementarios, si éstas estaban legalmente constituidas y cumplían con todas las disposiciones tributarias.

#### 8.1.1.1 Oportunidades y amenazas del entorno legislativo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Conocimiento de normas jurídicas para óptimo manejo del negocio.	Continuos cambios en la legislación tributaria (creación de nuevos impuesto, perdida de beneficios e incentivos).
Respaldo legal (obtenerlo mediante la aplicación de las normas jurídicas en las actividades de la empresa).	
Apoyo administrativo y técnico - SENA	

#### 8.1.2 Entorno Político

El entorno político constituye un factor que determina el progreso de una sociedad al ser la encargada en el manejo de los recursos de la Nación por medio del PODER, los cuales deben ser asignados y controlados de la manera mas eficiente proporcionando equidad y desarrollo social, político, económico, jurídico, ambiental, etc. a través de los diferentes planes de desarrollo de los mandatos para mantener la estabilidad estatal.

Cabe resaltar, que Colombia es un país que ha sido debilitado por los diferentes gobiernos a través de toda la historia con un manejo administrativo en condiciones de corrupción e intereses individuales, así mismo por el comportamiento de variables como la tasa de interés y el tipo de cambio que ha sido volátil generando incertidumbre en el sector empresarial; las tasas de desempleo han aumentado en los últimos años y a lo anterior se suma la muy

difícil y larga coyuntura que ha vivido el país en sus relaciones internacionales y en la intensa lucha contra el narcotráfico y contra la insurgencia; en general contra muchos tipos y factores de violencia, producto que lo ha llevado a obtener consecuencias tales como: Bajos niveles de crecimiento económico, aumento de la deuda externa, poca inversión social, malgasto del tesoro público, altos niveles de inflación, mayores impuestos para cubrir el exceso de gastos, etc.

Todo lo anterior, representa una amenaza para el sector económico del país, ya que todas estas decisiones a nivel político afectan la imagen de toda la población en general y esta situación se ve reflejada en el aumento de los impuestos.

Se esta buscando la reducción del desempleo generando expectativas y oportunidades para cada una de las empresas colombianas. Estos programas consisten en subsidios económicos, reducción de impuestos para las empresas que se comprometen a generar empleo, entre otros, el Gobierno Colombiano dentro de las herramientas de política diseñadas para la promoción a la MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa), cuenta con las siguientes instituciones y programas:

<b>INSTITUCION</b>	<b>PROGRAMA</b>
GOBIERNO NACIONAL	Legislación vigente: ley 79 de 1988, ley 454 de 1998, Decreto 1480 de 1989, Ley 10 de 1991, Decreto reglamentario 1100 de 1992.
SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA	Inspección, vigilancia y control
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA	Capacitación y acompañamiento
PROEXPORT	Jóvenes                      Emprendedores

	Exportadores
MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO	Programa de fomento a la Micro, Pequeña y Mediana empresa
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Programa de cadenas productivas, acuerdos sectoriales de competitividad, programa PADEMER
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA	Incubadoras de empresas, formación profesional integral para el empleo, Sistema Nacional de Información para el empleo.
INSTITUTO DEL FOMENTO INDUSTRIAL IFI	Líneas de crédito para capital de trabajo y maquinaria y equipo para pequeñas empresas
FINAGRO	Líneas de crédito agropecuario con incentivos a la capitalización rural.
MINISTERIO DE HACIENDA- DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	Exenciones tributarias en impuestos a la renta y el patrimonio- (no aplica actualmente)

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Mediante la ley 905 del 2 de agosto de 2004 el Congreso de Colombia, tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Se fortalece el trabajo del SENA con el fin de crear fuentes de empleo a través de programas establecidos, por personal calificado, con los estudiantes que terminen su capacitación, tendientes a organizar y asesorar la creación de nuevas Pequeñas, Medianas y Microempresas acorde con estudios previos de factibilidad de mercados, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las Mipymes. Así mismo las acreditará ante las entidades bancarias y financieras competentes que otorgan microcrédito. (Esto se hará con recursos de la parafiscalidad).

Por otro lado el Icetex destinará recursos y programas para facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las Mipymes. Para tal efecto, el Gobierno Nacional expedirá la reglamentación correspondiente.

El Gobierno Nacional tendrá, con relación a las Mipymes, las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.

El Gobierno propiciará el establecimiento de líneas de crédito para la capitalización empresarial, como instrumento para mejorar la relación entre el capital social y el pasivo externo de las compañías pertenecientes al estrato de las Mipymes.



Para tal fin reglamentará la incorporación de estímulos e incentivos para que el sistema financiero coloque recursos importantes de crédito en apoyo de las Mipymes.

Por otra parte el Gobierno estableció Incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF Y Cajas de compensación familiar) durante los tres primeros años de operación de estas empresas, también creo el fondo FOMIPYME un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.

Mediante el artículo 18 del Decreto 1100 de 1992 el Ministerio de la Protección Social, en coordinación con entidades y Organismos Públicos y Privados, apoyan y promueven el desarrollo de empresas Asociativas de Trabajo.

Para efectos de desarrollar una actividad coordinada en materia de capacitación, el Ministerio de la Protección Social, integra comités con la participación del SENA y las referidas instituciones, que contribuyen a la formación, creación y fortalecimiento de las empresas asociativas de trabajo.

#### **8.1.2.1 Oportunidades y amenazas del entorno político**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fortalecimiento y Apoyo a la creación de E.A.T	Manejo administrativo en condiciones de corrupción
Reducción del desempleo mediante la creación de nuevas organizaciones.	Tasas de interés y tipo de cambio volátiles.
	Narcotráfico e insurgencia
	Creación de nuevos impuestos
	Aumento del desempleo

### **8.1.3 Entorno Social**

Todas las empresas se desenvuelven bajo una sociedad, en la cual interactúan distintas fuerzas que afectan de una manera directa o indirecta a las organizaciones que se encuentran en esta. Dichas fuerzas son ajenas e incontrolables para las empresas, pero se debe buscar el mejor momento para minimizar las amenazas que se nos presentan y aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinde el entorno social.

Cali (oficialmente, Santiago de Cali) es la capital del departamento del Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada del país. Su Área Metropolitana esta conformada por los municipios de Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Santiago de Cali fue fundada en 1536 y aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

#### **8.1.3.1 Aspectos Demográficos**

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

El incremento de la línea de pobreza en Cali muestra lo crítica que es la situación de la ciudad. Este incremento se debe en gran parte a la crisis económica que empezó en 1998, pero también a la falta de respuesta de las políticas públicas para superar dichas situaciones por parte de las administraciones municipales precedentes.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24% lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

#### **8.1.3.2 Natalidad y Mortalidad**

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Publica Municipal, la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados.<sup>33</sup>

### **8.1.3.3 Estructura político –administrativa**

Santiago de Cali está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

El Alcalde de Cali es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años, que en la actualidad (2008) es ejercido por Jorge Iván Ospina. Entre sus funciones principales están la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público.

El Concejo de Cali es una Corporación Administrativa de elección popular, compuesta por 19 ediles de diferentes tendencias políticas, elegidos democráticamente para un período de cuatro años, y cuyo funcionamiento tiene como eje rector la participación democrática de la comunidad. El concejo es la entidad legislativa de la ciudad emite acuerdos de cumplimiento obligatorio en

---

<sup>33</sup> [www.calisaludable.gov.co](http://www.calisaludable.gov.co)

su jurisdicción territorial. Entre sus funciones está aprobar los proyectos de los alcaldes, velar por la preservación y defensa del patrimonio cultural, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos.

#### **8.1.3.4 Nivel educacional de la población**

La tasa de analfabetismo total de Cali es del 6%, la cual es alta comparada con el promedio de las principales ciudades del país (4,9%). Otro indicador básico es el promedio de años de educación, que en Cali es de 6,5 para mujeres y 7,0 para hombres, superior al promedio del país (4,9) pero bajo comparado con Bogotá: 7,9 para mujeres y 7.7 para hombres.

Un aspecto interesante es que el número de profesionales es superior al número de técnicos, esto quizás indica que los profesionales de la región tienen empleos para los cuales están sobre-calificados y que no ameritan una preparación por 5 o más años.

#### **8.1.3.5 Básica y Secundaria**

La gran mayoría de las escuelas y colegios se rigen por el calendario B empezando clases en agosto y terminando en junio del año siguiente e incluyendo (aproximadamente) un mes de receso entre diciembre y enero. Según la Secretaría de Educación Municipal (SEM) en el año 2006 la tasa de cobertura para menores en el rango de 3-17 años fue del 80% (2006) y del 86% en el rango de 5-17 años. Esto indica que una parte importante de los niños no reciben educación preescolar o la empiezan tardíamente. En cuanto a deserción escolar, un 3,34% del total de estudiantes matriculados (2007) no terminan sus estudios, este porcentaje es mayor en las instituciones privadas (4,10%) que en las oficiales (2,83%).

La red de escuelas y colegios públicos de educación básica y bachillerato (secundaria) depende de la SEM. Entre las instituciones de educación pública

más destacadas podemos citar: el colegio Santa Librada y el Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho. Hay además una amplia variedad de centros educativos de orden privado entre los que se destacan los colegios alemán y Bolívar.

En cuanto a la calidad de la educación, el mejor indicador son los resultados de los exámenes de estado del ICFES que se realizan al final de la secundaria y en los cuales usualmente se basan universidades en sus procesos de admisión.

#### **8.1.3.6 Tecnológica y Universitaria**

En Colombia la función de la universidad se asemeja a los colegios de Estados Unidos, donde la principal función es la de educar al nivel de pregrado. Las principales instituciones de educación universitaria y técnica en Cali son:

- Universidad del Valle
- Universidad Autónoma de Occidente.
- Pontificia Universidad Javeriana.
- Universidad Icesi.
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad de San Buenaventura.
- Universidad Santiago de Cali.
- Universidad Libre.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Escuela Nacional del Deporte.

#### **8.1.3.7 Arte y Cultura**

La actividad cultural de la ciudad ha florecido en torno a centros como el Instituto Departamental de Arte y Cultura, el Instituto Popular de Cultura, el

Teatro Municipal, el Museo de Arte Moderno la Tertulia, la Sala Beethoven, la Escuela Departamental de Teatro, y la Universidad del Valle.

Este entorno tiene gran incidencia en el desarrollo de las organizaciones, ya que afectan en gran medida su mercado del cual debe identificar las necesidades, gustos, costumbres, preferencias, creencias y buscar la forma de satisfacerlas, ya que el éxito de una empresa depende de si se comprenden, aprecian o analizan los valores y comportamientos de la población que circunda la organización.

La organización se ve afectada por cualquiera de las variables culturas del entorno general, los valores, tradiciones, costumbres y hábitos que tienen una incidencia directa con la actitud de cada colaborador de la organización, además de las circunstancias específicas por las que pasa cada uno de ellos. Esta diversidad de cultura representa un factor determinante para el desarrollo de la organización en general, pues ella tiene incidencia directa en la fuerza de trabajo.

#### **8.1.3.8 Deporte**

Cali ha sido conocida como "Capital Deportiva de Colombia". La ciudad ha celebrado los Juegos Deportivos Nacionales de Colombia en dos oportunidades, 1928 y 1954, y se prepara para ser sede junto a Buenaventura y San Andrés, de los Juegos en el 2008. Cali y el Valle del Cauca han participado conjuntamente en 11 de las 13 juntas deportivas nacionales (contando la medallería) y han salido 7 veces campeones, seguidos de Antioquia (5) y Bogotá (1).

Cali ha sido única ciudad colombiana en organizar los Juegos Panamericanos, en 1971 se realizaron las juntas deportivas en su VI edición, después de haberse postulado y ganado la sede del evento ante la ciudad canadiense de Winnipeg.

La excelente infraestructura deportiva le ha permitido a Cali ser sede de importantes campeonatos mundiales, entre las cuales es meritorio listar:

- II Campeonato Mundial de Natación (1973)
- VII Campeonato Mundial de Baloncesto Femenino (1975)
- IX Campeonato Mundial de Baloncesto Masculino (1989)
- Campeonato Mundial de Lucha (1995)
- Campeonato Mundial de Rugby Subacuático (1995)
- Primeros Juegos del Océano Pacífico (1995)
- Campeonato Mundial de Racquetbol (1997)
- Campeonato Mundial de Judo (1998)

Cali, por ser uno de los principales centros económicos e industriales, y por ser la tercera ciudad mas poblada del país, le brinda a Dulce y Canela E.A.T grandes oportunidades de crecimiento, al tener un mercado amplio en el cual ofrecer sus productos, en la actualidad la empresa busca atender personas del estrato tres al cinco, a niños, hombres y mujeres de todas las edades; con una diversidad de productos que posee para así llegar a todos los segmentos del mercado.

El desempleo en la sociedad Colombiana no solo tiene un impacto económico y político sino también social, conlleva al bajo poder adquisitivo y por ende a la escasez que impide mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos y refleja una baja en las ventas, ya que la población desempleada tiene como prioridad la satisfacción de las necesidades básicas.

Colombia presenta una de las cifras más altas de desempleo comparada con Latinoamérica y el Caribe, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia DANE cree que el 15% de los colombianos esta desempleado, pero la situación es más compleja porque en rigor el 75 por ciento de las familias de este país tiene uno de sus integrantes sin trabajo.



Los altos niveles de desempleo que se dan en Colombia se ven reflejados en el nivel de pobreza que aqueja a la ciudad de Cali, siendo esto una amenaza para Dulce y Canela, ya que sus niveles de ventas pueden ser menores por la falta de poder adquisitivo para tener acceso a sus productos.

Esto sumado a la intensificación del conflicto armado y a la falta de oportunidades como por ejemplo que existe un número interesante de profesionales que no son bien remunerados ya que se les paga igual que a un técnico lo que se constituye en un factor de estancamiento social que se acentúa de manera especial en nuestros campos.

El Alcalde de Cali, tiene unas funciones principales dentro de las cuales se encuentra velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos, si esto se logra sería una oportunidad para Dulce y Canela ya que se mejoraría los niveles de vida de la comunidad y por ende se incrementaría la demanda de sus productos.

#### **8.1.3.9 Oportunidades y amenazas del entorno social**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Acceder a todos los segmentos del mercado	Altos niveles de desempleo y pobreza.
Cumplimiento de las funciones principales del Alcalde	Conflicto interno del país (guerrilla, paramilitares, delincuencia etc.)
Ciudad como principal centro económico e industrial	Bajo poder adquisitivo

#### **8.1.4 Entorno Tecnológico**

Este entorno tiene una gran influencia en la empresa, pues gracias a él se determina la permanencia en el mercado, ya que la tecnología cada vez da

agilidad en los procesos y en las comunicaciones; lo cual le facilita el diario vivir al cliente. En la medida en que la empresa deje de percibir los cambios brindados por este entorno, llegara a un momento de declinación total.

La tecnología en su evolución permite acortar distancias y facilita información en el momento apropiado; todo esto gracias al Internet, correo electrónico, a los diferentes programas de sistemas, a los celulares, etc. Para Dulce y Canela E.A.T esto es algo que no puede pasar desapercibido, ya que el tener este tipo de tecnología crea grandes oportunidades, teniendo en cuenta que a través de estos medios cualquier persona puede conocer, apreciar y disfrutar de los productos ofrecidos por la organización. Adicionalmente se genera rapidez tanto en los procesos productivos como administrativos.

El entorno tecnológico a pesar de que presenta muchos aspectos positivos, para dulce y canela puede ser en un momento dado algo de difícil acceso, primero porque las maquinas que puedan llegar a requerirse para el proceso tengan un costo muy elevado y que la empresa no cuente con la disponibilidad financiera; y segundo porque pueden ingresar nuevas empresas al mercado las cuales cuenten con una tecnología mucho mas avanzada que la organización, quedando de esta manera la empresa en desventaja.

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. En la actualidad la tecnología adoptada por Dulce y Canela E.A.T. para facilitar sus labores administrativas y financieras es bajo un ambiente Linux con programa software llamado Colibrí acondicionado para soportar las operaciones contables y comerciales, lo que permite agilidad, flexibilidad y manejo de la información, y en cuanto a las labores para la comercialización y distribución de la mercancía no tienen ningún tipo de tecnología, todo se lleva a cabo de manera manual.

#### **8.1.4.1 Tecnología e innovación**

La venta de dulces artesanales, industriales y comerciales representa un extraordinario negocio con un alto potencial de exportación y una atractiva rentabilidad en el mercado nacional, de acuerdo con empresarios, analistas y expertos en franquicias, quienes recomiendan a los inversionistas tomar en cuenta que el consumo de confitería es universal. De acuerdo con el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), en los países más industrializados más del 90 por ciento de la población compra dulces con regularidad, lo que representa un buen argumento para iniciarse en este tipo de negocios.

Sin embargo, para ocupar un lugar en esta industria se debe tener en cuenta el nivel de calidad y originalidad de las nuevas creaciones.

Lo importante es encontrar productos dulces que sean higiénicos, saludables y sobre todo naturales y de buena calidad.

Productos inconfundibles con alto valor de identificación, es lo que todo fabricante de golosinas quisiera tener en el mercado. Lograr esto, depende en gran medida del envase, porque cuando el comprador está mirando las góndolas en el supermercado, solo dispone de fracciones de segundo para tomar su decisión de compra y meter al carrito la tableta de chocolate de la marca "X" o la caja de bombones de la marca "Y" o la bolsa de caramelos de la marca "Z", contribuyendo así a la prosperidad del negocio del fabricante respectivo.

Desde luego, el envase desempeña en primer lugar una función protectora; pero, como eso es natural, dicha función hace tiempo que ha tenido que ceder el primer puesto de importancia a otras, ya que se da por sentado que los envases modernos posean unas cualidades fundamentales a modo de barrera protectora.

Muy importante es la función emocional que recae en el envase, particularmente si la golosina que contiene está destinada a un regalo. El milenio que acaba de comenzar está caracterizándolo la tecnología hasta el

punto que en la vida profesional sean normales las actitudes frías y se repriman las emociones, pues a nadie le importan.

Por eso, a los envases les toca muchas veces la misión de transmitir emociones. Así, los bombones envasados en una caja en forma de corazón son elocuentes y quien no se atreve a formular directamente sus sentimientos los expresa haciendo rodeos dulces.

Por consiguiente, a los envases se les presta cada vez mayor atención; no sólo por parte de los consumidores, sino algo antes, es decir, por las empresas que fabriquen el contenido. Esa es la razón de que los materiales de envase sean el foco donde se concentra la atención de los fabricantes de dulces. Ya no se trata únicamente de poner en una envoltura protectora las delicias dulces o saladas. La envoltura misma primero ha de llamar la atención, despertar el apetito e incitar a escogerla.

Cuando se pretende minimizar los costos, se suele recurrir cada vez más al empleo de bolsas de manga de películas metalizadas. En los estantes se exhiben también tabletas de chocolate envueltas en bolsas de manga, no sólo barritas de dulces para consumo rápido o caramelos para niños.

Ahora bien las típicas películas metalizadas son opacas y hasta ahora no era posible incorporar en ellas una ventanita que permitiera ver el contenido. El remedio promete serlo el nuevo tipo de láminas delgadas tratadas con vapor de SiOx, que son semitransparentes, pues al imprimirlas se puede dejar en blanco una ventana. Lo único malo es que dichas láminas son algo más caras que otros tipos de película.

En el segmento de productos de primera calidad para el consumo propio priman los envoltorios y cajas con ventana. La tendencia va intensificándose y ya se ha llegado a las tapas y los envases totalmente transparentes.

Los adelantos mencionados se basan en tendencias existentes y fortalecen las estrategias mercadotécnicas.

#### 8.1.4.2 Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Nueva tecnología como: Internet, e-mail, página web.	Alto costo en la adquisición de maquinaria
Manejo de software administrativo y contable.	Competencia con mejor tecnología
Maquinaria especializada para industrializarse	Poca disponibilidad financiera para adquirir tecnología avanzada.
Gran variedad de empaques para dulces y otros.	

#### 8.1.5 Entorno Económico

Todas las organizaciones viven en un entorno que afectan a sus operaciones, el entorno es la fuente de alimento o de recursos necesarios para sobrevivir, es lo que brinda las oportunidades de éxito y el análisis de las amenazas para su existencia. Comprender los factores que constituyen el entorno de una organización, permite trabajar sobre las condiciones externas que pueden afectarla potencialmente en su defecto por variables macroeconómicas, no solo se deben tener en cuenta los aspectos locales, regionales o nacionales, sino que se deben tener en cuenta las implicaciones internacionales en materia de política monetaria y todo lo concerniente a fenómenos coyunturales y estructurales que afectan positiva y negativamente al crecimiento de la economía como entorno realmente complejo que afecta con mayor intensidad en la reformulación y ejecución de planes de acción difiriendo en su tamaño, sector, metas, inversión, ubicación, estrategia y otras muchas características.

Dulce y Canela E.A.T debe entender el reto que representa enfrentar el cambio profundo de su entorno para hacerse competitiva, para lo cual debe tener en cuenta la posibilidad de adoptar un nuevo esquema organizacional donde este prevista la mas clara visión de internacionalizarse a través de la oportunidad que ofrecerá el TLC, además de tener en cuenta que una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de análisis de las variables macroeconómicas nacionales e internacionales las cuales influyen en nuestra empresa para la adopción de estrategias organizacionales adecuadas las cuales permitan ganar posicionamiento en el mercado para no encontrar barreras que afecten y atenten contra el alcance de objetivos y metas propuestas por Dulce y Canela E.A.T.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores se viene estableciendo un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros.

Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales.

El TLC puede constituir una oportunidad para Dulce y Canela de poder internacionalizarse, obtención de financiación fácil y tasas de interés bajas para el fomento empresarial, pero a su vez se puede convertir en una amenaza para la empresa, ya que sino se incorporan políticas adecuadas para formar parte del proceso de globalización, Dulce y Canela E.A.T incurrirá en riesgos de no sobrevivir en un mercado cada vez mas competitivo en materia de precio y calidad que conlleva a que las empresas de hoy desarrollen estrategias las cuales le permitan ser mas sensibles y flexibles a la capacidad de respuesta con el entorno que cada día es mas exigente por la sobreoferta de un mercado sin fronteras que implica tener medidas preventivas de manera proactiva para

llevar la delantera cuando interviene la competencia y así mantener una buena posición en el mercado.

#### 8.1.5.1 Oportunidades y amenazas del entorno económico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de internacionalizarse a través de la oportunidad que puede ofrecer el TLC.	Incremento en el costo de materia prima por el alza del dólar, al momento de importar la canela.
Fácil consecución de financiación	No conveniencia de la negociación del TLC en caso de presentarse muchas empresas con el mismo producto y mejor tecnología.
Tasas de interés bajas en el mercado para el fomento empresarial.	

#### 8.1.6 Entorno Geográfico

- La empresa esta ubicada en la ciudad de Cali en el departamento del valle del Cauca.
- Disponibilidad de la materia prima: La compañía obtiene las principales materias primas de la ciudad de Cali.
- Disponibilidad de los productos: Los proveedores de nuestros productos se encuentran ubicados en Cali, Vélez Santander, Envigado y Buenaventura.
- Proximidad al mercado: Los principales clientes están ubicados en la región del cauca, valle del cauca, Risaralda y Quindío, además en estas zonas es donde se obtienen mayores ventas.

- Disponibilidad de mano de obra: Se cuenta con personal capacitado y calificado para la elaboración de los productos.
- Terrenos: Se cuenta con el arrendamiento de una casa en la cual funciona la bodega y la parte administrativa.
- Servicios públicos: Se cuenta con acueducto y alcantarillado, gas natural, energía, teléfono e Internet.
- Transporte: La ubicación permite el acceso a todo tipo de vehículo tanto para despacho como para recibo de mercancía. Se cuenta con el servicio de la transportadora La Prensa para enviar los productos a los clientes y por medio de la transportadora redetrans recibimos los productos para comercialización.

#### **8.1.6.1 Oportunidades y amenazas del entorno Geográfico**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Distribuidor en varias ciudades del país.	Posicionamiento de competencia por las ventajas que ofrece Cali como principal centro económico e industrial.
Personal capacitado	



## **8.2 ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO:**

Este tipo de entorno se encuentra relacionado de manera especial y diferente para cada empresa; ya que esta constituido por un grupo concreto de elementos y actividades desarrolladas por cada organización y tiene gran importancia en los procesos de transformación y en la toma de decisiones para el buen funcionamiento.

Consiste en aquellas fuerzas cercanas a la organización con las que conviven y que afectan su capacidad para poder servir a sus clientes, proveedores y público en general que las regulan pero que a la vez le permiten enfrentar los cambios del ambiente mediante reglas.

Uno de los análisis mas aceptados sobre la influencia de los factores que están mas cerca de las organizaciones es el realizado por Porter, este autor estudia los componentes del entorno mas relevantes para una organización cuyas fuerzas que mas influencia tienen en este, para ello se centra en el sector al que pertenece la empresa y establece un marco de competencia donde recoge a los competidores, clientes y proveedores.

### **8.2.1 Competidores**

Una fuerza importante en el sector es la rivalidad entre los competidores existentes, las organizaciones que compiten son mutuamente independientes, la rivalidad entre ellas será mayor si existe un numero elevado de competidores, si el numero es pequeño pero están equilibrados, si el sector crece lentamente, si en el se dan costos fijos elevados o altos costos de mantenimiento, si los productos del sector están poco diferenciados, si la economía de escala a provocado exceso de capacidad, si los competidores presentan características muy distintas o si son depositarios de importantes intereses estratégicos y si existen importantes barreras de salidas del sector

como la existencia en sus empresas de activos especializados, de costos fijos de salida (despidos, repuestos) barreras emocionales o restricciones sociales o legales.

#### **8.2.1.1. Los Principales competidores de Dulce y Canela E.A.T son:**

- ☐ El Rey
- ☐ Nestlé
- ☐ Doña Guayaba
- ☐ Embajador S.A
- ☐ De mi Abuela
- ☐ Don José
- ☐ Dulces del Valle
- ☐ Rica fruta
- ☐ Dulces Rinconcito

#### **8.2.1.2 Fortalezas y Debilidades ante los competidores**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Únicos distribuidores de productos la Virginia, piamon, Sarai y Ceylán	No contar con página web para la publicidad de los productos.
Alta calidad de sus productos	No tener catálogos ni revistas para promover los productos.
Cubrimiento de la mayor parte del mercado del Cauca, Valle del Cauca, Risaralda y Quindío.	No contar con transporte propio para hacer llegar los productos a los clientes que se encuentran fuera del valle.

### 8.2.2 Clientes

“La influencia de los clientes proviene de su poder de negociación que les permite forzar a la baja los precios, buscar calidad superior o mas servicios y provocar la rivalidad entre competidores, otra forma de influenciar es mediante la amenaza de ingreso en el sector”<sup>34</sup>.

Los planes de la organización van desarrollados hacia el mercado y especialmente a usuarios de los productos que elabora la empresa, la satisfacción de las necesidades de cada cliente es de gran importancia para satisfacer económica y funcionalmente la existencia de la empresa.

#### 8.2.2.1 Los principales clientes de Dulce y Canela E.A.T son:

- Carlos Álvarez
- Eleazar Montoya Osorio
- Amanda Inés Giraldo Gómez
- Lorena Emilse Giraldo Martínez
- Comercializadora Marden Ltda.
- Agen. Logist.Fuerzas Militares
- Inver.Iberocaribe Ltda.
- Julio Enrique Vélez
- Gastronorm S.A
- Agrotopric de Colombia S.A
- Comercializadora Floralia S.A
- Supermercado Máximo S.A.
- Supermercado la Gran Colombia
- Aut. La Gran Colombia S.A

---

<sup>34</sup> DIEZ DE CASTRO Emilio Pablo. Administración y Dirección. Mc Graw Hill. Edicion 1.2001.pag.184

- Comerc. Giraldo Gómez y compañía
- Supertiendas Cañaveral
- Surtifamiliar S.A
- Autoservicio Rimdemas
- Grandes Superficies de Colombia
- Mercamar E.U
- Merka Pueblo Ltda.
- Olímpica S.A
- Almacenes la 14 S.A
- Comfaunion
- Súper A Ltda.

#### 8.2.2.2 Fortalezas y Debilidades ante los Clientes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los productos están dirigidos a todos los géneros.	Carencia de vendedoras y mercaderistas para ofrecer un cubrimiento continuo a todos los clientes
Clientes fieles por la calidad del producto	No poder dar mejores condiciones de crédito por ser una empresa pequeña y con poca liquidez
Los precios son competitivos	

#### 8.2.3 Proveedores

Estos son muy importantes para la organización porque ellos suministran los insumos necesarios para la elaboración de los productos de la empresa o la prestación de servicios, por ellos son escogidas de manera que sobresalgan por brindar la mejor calidad, servicio, precio y cumplimiento.

### 8.2.3.1 Los proveedores más importantes son:

- Gustavo Zuluaga/Productos el Canario (Canela)
- Etelbina León González/El Ruiz (Dulces de guayaba)
- William Hernando Pineda Zapata (Piamont)
- Corpocampo (Palmitos)

### 8.2.3.2 Fortalezas y Debilidades ante los proveedores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ofrecimiento de condiciones de pagos favorables en la mayoría de los casos	No despacho de mercancía ante el incumplimiento del pago en la fecha estipulada.
Proveedores reconocidos, que distribuyen materias primas de excelente calidad.	

### 8.3 ENTORNO INTERNO

El clima organizacional, ambiente o entorno interno de la organización, es el cúmulo de características propias de una organización determinada que algunos autores han llamado sistemas o subsistemas, con las cuales conviven todos los miembros de la organización y que influye en la forma como interactúan los integrantes de la organización y el ambiente o entorno externo.

*Es útil considerar a la organización como un sistema socio-técnico abierto, compuesto de un cierto número de subsistemas. Este sistema recibe entradas (personas, materiales, equipos, dinero, información, tecnología) las que transforman y las regresa al medio ambiente externo en forma de productos (bienes y servicios). Desde este punto de vista, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino que es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas alternativas..*<sup>35</sup>

Este diagnostico interno es el análisis que se realiza en la organización con el fin de conocer el desempeño de cada una de las áreas que la conforman y a su vez la forma de sincronización de ellas que influye en el desarrollo de las actividades que desempeña la organización, identificando las fallas y puntos fuertes que presenta en cada área, para plantear soluciones pertinentes.

#### 8.3.1 Áreas Funcionales

Las diversas funciones y actividades que se desarrollan en una organización requieren de un ordenamiento lógico y sincronizado entre ellas para poder así

---

<sup>35</sup> Blank Bubis León, La administración de organizaciones, Edición 3, 2002, 31p.

lograr el objetivo de la organización, en Dulce y Canela E.A.T, se ha diferenciado las siguientes áreas funcionales:

- Administrativa
- Personal
- Contable
- Mercadeo y Ventas
- Producción

#### **8.3.1.1 Área Administrativa**

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general.

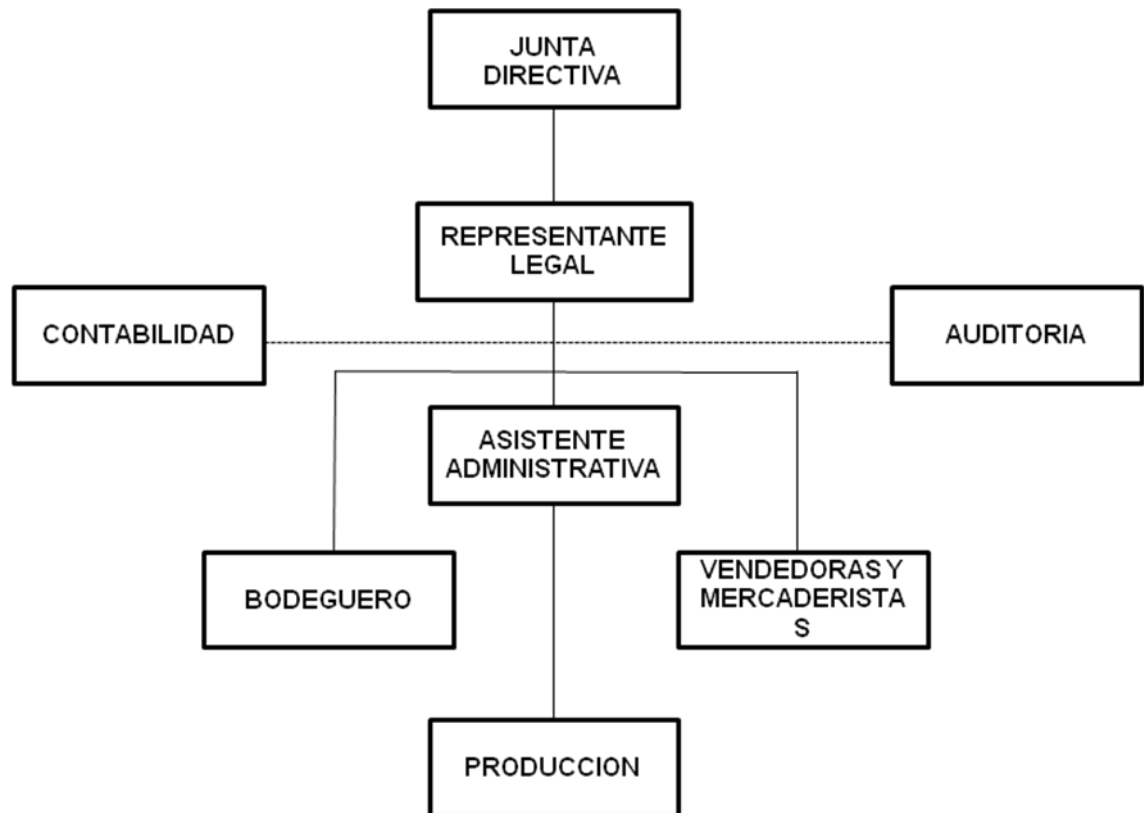
En Dulce y Canela E.A.T, el área administrativa es dirigida por la Representante Legal que a su vez es la directora ejecutiva, quien tiene larga experiencia en este tipo de cargo, es la encargada de velar porque todas las actividades que se realicen cumplan con los objetivos propuestos. (Las funciones se detallaran mas adelante).

La empresa no tiene definidas las políticas administrativas, misión, visión, objetivos ni organigrama, para lo cual sugerimos lo siguiente:

##### **8.3.1.1.1 Organigrama**

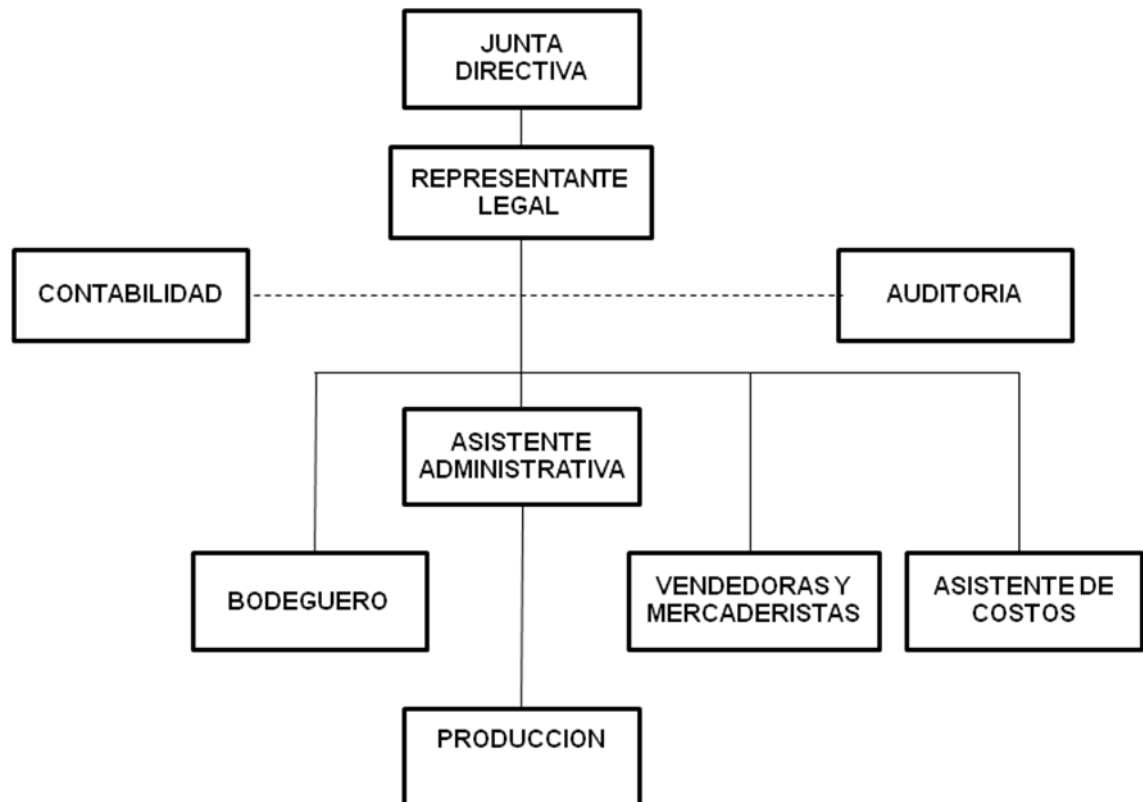
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Organigrama actual de Dulce y Canela E.A.T:





Se propone el siguiente organigrama:



#### 8.3.1.1.2 Políticas Administrativas

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Dulce y Canela E.A.T no tiene establecidas sus políticas, pero si guía su trabajo por medio de unos parámetros que pueden ser tenidos en cuenta como tal:

- Los días sábados se reúnen los asociados, 1 persona de administración, una de ventas y el encargado de bodega para colocar etiquetas a los productos.
- El pedido de Canela se hace el día anterior a que la persona que empaca acabe el bulto.
- Las vendedoras inician la venta los días lunes, martes y miércoles (días de pedidos).
- La hora estipulada para que las vendedoras hagan el pedido a Dulce y Canela es a la 1:30 p.m.
- La persona encargada de repartir la mercancía siempre carga el remolque y deja todo listo para comenzar la entrega al otro día, su horario es de 6:00 a.m – 5:00 p.m.
- Las vendedoras y mercaderistas tienen un programa de almacenes fijos semanales, inician sus labores a las 8:00 a.m y termina a las 3:00 p.m.
- Las vendedoras y mercaderistas después de las 3:00 p.m, regresan a la oficina a dar apoyo en otras actividades hasta terminar su jornada de trabajo.
- La Representante Legal, cumple horario de oficina (8:00 a.m-12:00a.m/ y de 2:00 p.m – 6:00 p.m).

- La Asistente administrativa trabaja jornada continua de 8:30 a.m – 6:00 p.m.
- Toda la mercancía que es devuelta por los almacenes por averías es donada a la Fundación Cottolengo.
- Se destina una reserva del 10% para préstamo a los asociados para el pago de Salud y ARP.
- La Reserva del 20% esta destinada a preservar la estabilidad económica de la empresa.
- La Reserva del 70% esta destinada a la repartición de utilidades entre los asociados.

#### 8.3.1.1.3 Misión

La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. **Qué es la organización: HOY.** La Misión es el **propósito central** para el que se crea un ente.

Se propone la siguiente misión para Dulce y Canela:

- Dulce y Canela E.A.T es una empresa comercializadora y distribuidora que ofrece productos alimenticios competitivos y de buena calidad, satisface la demanda de almacenes del Cauca, Valle del Cauca, Risaralda y Quindío. Contando con un talento humano idóneo y comprometido, que permite brindar a nuestros clientes un buen servicio y permanencia en el mercado. Las relaciones con nuestros clientes, proveedores y demás miembros de la organización deben regirse por la responsabilidad, sencillez, integridad y lealtad.

#### **8.3.1.1.4 Visión**

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

Se propone la siguiente Visión:

- Consolidarnos para el año 2015 como líderes en la Comercialización y Distribución de productos alimenticios, incursionando en todos los estratos y ampliar la cobertura en más regiones del país, innovando permanentemente, brindando respuesta inmediata a los cambios y necesidades del mercado con una estructura eficiente, ágil, flexible y descentralizada.

#### **8.3.1.1.5 Objetivos**

Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Los objetivos:

- Ofrecer productos de excelente calidad y a precios accequibles para todo tipo de mercado.
- Llegar a tener más líneas de productos para ofrecer más variedad a nuestros clientes.
- Ampliar la Cobertura del mercado en más regiones del país.

### 8.3.1.2 Área de Personal

*“La intervención y participación de personas en una organización productiva implica una acción administrativa donde la planeación, la coordinación y el control sean el eje”.<sup>36</sup>*

Dulce y Canela E.A.T, cuenta con personal calificado, entrenado, disciplinado y con una larga trayectoria en este tipo de mercado que es la venta y distribución de productos alimenticios.

El personal que desempeña las labores en la organización son los mismos asociados y en caso de requerir de los servicios de otras personas lo podrán hacer por medio de una empresa de servicios temporales.

La empresa de servicios temporales con quien cuenta Dulce y Canela E.A.T para el enganche de personal diferente a sus asociados es SERVICIOS Y ASESORIA , la cual lleva a cabo todo el proceso de vinculación después de que Dulce y Canela ha entrevistado y seleccionado la persona, ésta debe ser recomendada por alguno de sus asociados.

SERVICIOS Y ASESORIAS, quincenalmente envía una factura para el cobro del servicio prestado por la persona vinculada para que Dulce y Canela cancele y estos a su vez le cancelen al trabajador.

En cuanto a los asociados tienen un pago mensual de \$ 585.000 cada uno, dicho pago se realiza por medio de un Comprobante de egreso en el cual se relacionan todos los asociados y firman respectivamente al momento de recibirlo.

---

<sup>36</sup>Delgadillo Diego, El Sistema de Información Contable, Universidad del Valle 2001. 24-25p.

Los aportes a EPS, Pensión y ARP están a cargo de ellos como independientes.

Las Empresas Asociativas de Trabajo permiten a sus asociados aportes diferentes al laboral, entre los asociados y la empresa no existen relaciones laborales sino comerciales.

Según la ley 10 de 1991 en su artículo 4º, los aportes de carácter laboral que haga cada uno de los asociados serán evaluados por la Junta de Asociados por periodos semestrales, asignando una calificación al desempeño y a la dedicación. En el caso de que haya aportes adicionales en tecnología o destreza, la calificación se hará teniendo en cuenta un significado para la productividad de la empresa.

La redistribución de estos aportes adicionales, en ningún caso podrá ser superior a la cuarta parte de lo que se asigne a la totalidad de los aportes de carácter laboral.

#### **8.3.1.2.1 Funciones del Personal**

##### **Gerente**

La Señora Ana Lucía Litz, es la representante legal de Dulce y Canela E.A.T ante las leyes comerciales y jurídicas, sus funciones son:

- Llevar la representación legal de la empresa asociativa en todos los contratos entre personas naturales o jurídicas, sometiendo sus actividades a la aprobación de la asociación.
- Mantener los fondos y recursos de la empresa asociativa, conjunto con el tesorero, revisar y firmar documentos de toda índole.

- Elaborar el plan de trabajo semanal o mensual conjuntamente con la asistente administrativa.
- Presentar para estudio y aprobación de la junta de asociados investigaciones de mercado, planes, programas o contratos que interesen a la empresa asociativa.
- Atender las solicitudes que le sean formuladas para la junta de asociados.
- Rendir cada mes por escrito un informe de labores y responder por toda información que le sea solicitada por razón de sus funciones.
- Firmar documentos de valor conjuntamente con el Tesorero.
- Presentar a la junta de asociados informes sobre el funcionamiento general de la empresa asociativa.
- Las demás funciones asignadas por la junta de asociados, propias de su cargo.

### **Tesorerera y Asistente Administrativa**

Este cargo lo desempeña la Señora Gladys Gómez, sus funciones son:

- Recaudar, custodiar y manejar los fondos de la empresa en asocio con la gerente.
- Elaborar los comprobantes de egreso e ingreso.

- Presentar a la junta directiva los presupuestos, balances e informes que realiza la Contadora.
- Rendir cada mes informes a la Junta de Asociados sobre el estado de caja, gastos de asociados y recaudos.
- Llevar y mantener los libros de actas de la Junta de Asociados.
- Firmar en unión del Gerente las actas que hayan sido aprobadas.
- Vigilar en forma permanente el manejo de los fondos de la empresa asociativa.
- Velar por el cumplimiento estricto de los estatutos.
- Informar oportunamente sobre irregularidades que observe y verifique.
- Las demás funciones asignadas por la junta de asociados, propias de su cargo.

### **Jefe de Bodega**

Esta a cargo del Señor Humberto Hoyos, y sus funciones son:

- Supervisar las existencias en bodega
- Verificación de los pedidos.
- Alistamiento de la mercancía.
- Distribución de la mercancías a los clientes.



- Las demás funciones asignadas por la junta de asociados propios de su cargo.

### **Vendedoras- Mercaderistas**

Estos cargos son desempeñados por una socia vendedora quien es la señora Lilia Rosa Medrano, y una socia Vendedora Mercaderista quien es Lida Carmenza Cortes, y una Vendedora Mercaderista quien es Doris Mireya Chalar contratada por la empresa de servicios temporales, sus funciones son:

- Realizar visitas a los almacenes.
- Dictar pedidos a la empresa.
- Supervisar la existencia de productos en las estanterías.
- Dotar las estanterías.
- Impulsar sus productos a los consumidores.
- Las demás funciones asignadas por la junta de asociados propias de su cargo.

### **Empacadora de Canela**

Este cargo es desempeñado por la señora Marina Bernaza quien presta servicios a la empresa de manera particular, sus funciones son:

- Pesar, envolver, etiquetar y empacar la canela.
- Otras funciones para las cuales la empresa la requiera.

### **8.3.1.3 Área Contable (Contabilidad)**

El sistema de información contable de Dulce y Canela E.A.T., es un conjunto de procesos y actividades especiales que vinculan personas, recursos y conocimientos para recoger la información o los resultados de las actividades para que la administración tome de manera oportuna y evalúe las decisiones sobre el manejo de los recursos y las operaciones.

La empresa cuenta con la asesoría de una Contadora Publica, la Señora Patricia Casas Ruiz, desde hace tres años, quien realiza el registro contable mediante el programa Colibrí, llevando una contabilidad general, que permite conocer datos específicos sobre los resultados de las operaciones y la presentación de las cargas tributarias.

La Contadora quien brinda asesoría en la parte contable, suministra a la empresa informes tales como:

#### **Mensualmente:**

- ☐ Balance General
- ☐ Estado de Resultados
- ☐ Comparativo de Ingresos y Gastos por producto.

#### **Trimestral**

- ☐ Razones Financieras

Adicionalmente Dulce y Canela cuenta con los servicios de auditoria de NESTOR TORO Y ASOCIADOS.

#### 8.3.1.4 Área de Mercadeo y Ventas

*En el área de mercadeo, se desarrollan, entre otras, las actividades de ventas, promoción y publicidad, de relación y atención al cliente así como de investigación de mercados, que es una labor que comprende el conocimiento del cliente y su relación con los productos de la empresa: hábitos de consumo, condiciones de compra, medio y condiciones de vida, ingresos y ahorro, etc. Los esfuerzos de planeación en esta área se relacionan con la programación y la coordinación de las ventas. Esta a su vez incluye la fijación de precios, descuentos, términos de crédito y de garantías.*<sup>37</sup>

Dulce y Canela E.A.T cuenta con dos vendedoras mercaderistas que realizan las labores de venta directamente con los clientes, son las encargadas de visitar a los clientes, realizan los inventarios, hacen sugeridos y dictan los pedidos aprobados a la empresa vía telefónica, estas también se encargan de promover sus productos y velar por la existencia y buena presentación de los mismos.

Su mercado esta ubicado principalmente en el Cauca, Valle del Cauca, Risaralda y Quindío donde están ubicados sus clientes actuales; la comunicación con estos es constante y se da mediante vía telefónica, e-mail y fax y haciendo visitas regulares a los negocios.

La distribución se hace dependiendo del lugar, por ejemplo a los clientes ubicados en el valle se le hace la entrega de los productos en una moto la cual tiene acondicionado un furgón, a las demás ciudades se les envían los productos por medio de la transportadora la prensa del valle Ltda..

---

<sup>37</sup> Delgadillo Diego, El Sistema de Información Contable, Universidad del Valle 2001. 22p.

### **8.3.1.5 Área de Producción**

El único proceso de producción que se lleva a cabo en Dulce y Canela E.A.T, es el de la canela, para esta área se tiene en cuenta lo siguiente:

#### **8.3.1.5.1 Materiales**

Los materiales que se requieren para la elaboración de 2000 tabacos (varia según el peso y la calidad del mismo) que es lo que en promedio se saca de un bulto de canela que pesa 45 kilos son:

- 2000 etiquetas de canela Ceylán
- 1kl de papel celofán (se compra precortado 12.5 x 30 cm)
- 1 paquete de bolsas plásticas transparentes de 12 x 6 cm

#### **8.3.1.5.2 Proceso**

Se toma una hoja de papel celofán y se coloca en la gramera, sobre ella se astilla el canelón hasta completar 21 gramos, luego se envuelve en forma de tabaco y se le sella girando las puntas y en el centro del tabaco donde termina la hoja se coloca la etiqueta, luego se empacan en bolsas de 50 y 25 unidades, y se lleva lo producido a las estanterías.

### 8.3.1.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS AREAS FUNCIONALES

AREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRATIVA	<p>Persona con experiencia para desempeñar el cargo de manera idónea.</p> <p>Procura mantener un ambiente laboral en armonía, para un mejor desempeño de los trabajadores.</p> <p>Vela porque se cumplan las metas y objetivos de la organización.</p>	<p>No se tienen establecidas las políticas de planeación organización y control, estas están inmersas en el desarrollo de las actividades diarias.</p>
MANEJO DE PERSONAL	<p>Selección de Personal idóneo, calificado y de confianza. (Asociados).</p> <p>Contratación de personal idóneo por medio de empresas temporales de servicios.</p> <p>Personal con larga trayectoria en este campo (asociados).</p>	
CONTABILIDAD	Buen Cumplimiento de obligaciones legales y	Se lleva contabilidad general.

	<p>tributarias.</p> <p>Manejo de programa contable (colibrí).</p> <p>Archivo permanente de información.</p>	<p>Falta contabilidad de costos.</p> <p>Asigna los costos de manera tradicional.</p>
MERCADEO Y VENTAS	<p>Productos accequibles a todos los estratos.</p> <p>Calidad del producto.</p> <p>Buen control de inventarios.</p> <p>Promoción de los productos por medio de las mercaderistas y vendedoras.</p>	<p>Falta de mercaderistas para cubrir de manera más permanente los almacenes que se encuentran fuera del valle.</p>
PRODUCCION	<p>Uso adecuado de técnicas para la conservación del producto.</p> <p>Registro estadístico de producción por bulto de canela.</p>	<p>Producción solamente de canela.</p> <p>Alto porcentaje de ripio en los bultos de canela.</p>

### 8.3.1.7 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE LAS AREAS FUNCIONALES

AREA	DETERMINACION DEL PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIAS	SOLUCION
CONTABILIDAD	Información contable de tipo general, se elaboran informes y reportes pero no existe la forma de detectar la información de costos.	El Gerente tiene ideas y conceptos claros sobre la acumulación de costos pero falta el desarrollo e implementación.	Falta de información concreta y veraz sobre los costos en que se incurren, lo que causa una inadecuada administración de costos y su posible reducción.	Determinar un sistema de acumulación de costos adecuado a los procesos que se llevan y desarrollar su funcionamiento en la empresa.
MERCADEO Y VENTAS	Falta de mercaderistas	Poca disponibilidad financiera para contar con mas personal	Falta de cubrimiento de los clientes que se encuentran fuera del valle	Disponibilidad de más mercaderistas.
PRODUCCION	Producción solo de canela	Su actividad principal es la distribución y comercialización.	Menor utilidad	Tener más procesos Productivos.

### 8.3.1.8 AREA CONTABLE FINANCIERA DIAGNOSTICO ESPECIFICO

AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE</b>	<p>Existencia de un Software contable adecuado (Colibrí).</p> <p>Comprobantes de contabilidad que utiliza la empresa cumplen con normas legales.</p> <p>Existencia de plan de cuentas</p>	El SIC, existente maneja una contabilidad general, dejando a un lado la contabilidad de costos.
<b>INFORMACION FINANCIERA</b>	Estados financieros de propósito general, son presentados a tiempo y ofrecen información básica para la toma de decisiones.	
<b>CONTROL INTERNO</b>	<p>Control de inventarios</p> <p>Realización de inventarios físicos</p>	No se ha documentado por manuales y procedimientos el control interno.
<b>COSTOS</b>		No existe un área de costos definida y no



		<p>hay un encargado de analizar y realizar las diferentes actividades que se deben llevar a cabo para los costos.</p>
<b>PRESUPUESTOS</b>	<p>La gerente con la ayuda de la contadora elabora el presupuesto de la empresa.</p>	
<b>ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	<p>El Gerente-asociado conoce las fuentes de financiación y líneas de crédito específicas para el negocio.</p>	<p>Se carece de información exacta ya que no se cuenta con un sistema de costos que permita realizar un costeo apropiado de los productos.</p> <p>Solo se hacen notas a los Estados Financieros cuando son requeridas por otras entidades.</p>

### 8.3.1.8.1 Resultados del Diagnostico del Área Contable Financiera

	<b>DETERMINACION DEL PROBLEMA</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>POSIBLE SOLUCION</b>
<b>SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE</b>	El SIC existente no provee información detallada de los costos en que incurre Dulce y Canela E.A.T, es una contabilidad general.	No se tiene información útil y concreta sobre los costos en que se incurre.	Al no tener acceso a una información detallada sobre los costos no tiene un control sobre estos, lo que le genera pérdidas ante una situación indeterminada.	Concienciar al Gerente de la importancia de un sistema de costos que le sirva de base para controlar los gastos y costos del producto.
<b>CONTROL INTERNO</b>	No se ha documentado debidamente el control interno que se ejerce en Dulce y Canela.	Desconocimiento en los controles existentes por parte del personal que no se hayan informado	Se pueden dar malas interpretaciones para cumplir con las actividades de control por parte de los asociados al no tener un documento que informe sobre estos	Documentar debidamente el control interno que se ejerce en Dulce y Canela.
<b>COSTOS</b>	Falta de un sistema de costos	Falta de asesoría para la gerencia - contadora	No existe un análisis detallado y real de costeo.	Determ.Sistema de Costos

## **9. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACION**

### **9.1 DESCRIPCION DE LAS DIFERENTES LINEAS DE PRODUCTOS:**

#### **9.1.1 LINEA DE DULCES DE GUAYABA**

Pasos que se tienen en cuenta en esta línea de producto:

- ☐ El pedido se calcula según esta formula por semana: (inv. Inicial + compras – inv. Final = da la venta de la semana).
- ☐ Se revisa la ruta de las vendedoras para saber si tienen programado visitas a otras ciudades, en este caso el pedido debe ser mayor.
- ☐ El pedido se pasa a un formato (Pedido Proveedor) y se envía por e-mail o fax.
- ☐ Cuando el proveedor recibe el pedido, inicia la elaboración del bocadillo, este toma más o menos dos días hábiles, y al tercer día lo envían por medio de la transportadora Redetrans. El flete es a cargo de Dulce y Canela E.A.T y el pago se hace en cheque en el momento que llega la mercancía.
- ☐ Se revisa por caja que la mercancía llegue completa según factura adjunta, cuando se abren las cajas se revisa que este la cantidad que dice en cada una de ellas y que la mercancía llegue en buen estado (bien sellada, en empaque termo encogible, que no este melada), si la mercancía esta melada que es común con las lonjas, se saca y se deja airear y luego se secan con una toalla de cocina y se etiquetan.

□ La mercancía llega en cajas selladas , según unidades de embalaje, ejemplo:

- Bocadito x 5 unid    Caja x 150 unid
- Veleño x 24 unid    Caja x 36 unid
- Lonja x 480 gramos Caja x 30 unid

□ La mercancía se apila en la bodega sobre estibas de madera según cada una de las referencias, ejemplo:

- Bocadito x 5 unid    arrume hasta 3 cajas
- Veleño x 24 unid    arrume hasta 3 cajas
- Lonja x 480 gramos arrume hasta 4 cajas

□ Se organizan las etiquetas según la cantidad de mercancía que haya llegado, estas etiquetas se colocan sobre cada una de las cajas donde se encuentran los productos. Se coloca manualmente la fecha de producción y de vencimiento a ocho meses, ejemplo: f.p. 16 Oct 2008 f.v. 16 Jun 2009.

□ La mercancía usualmente llega a fin de semana y el día sábado los socios (1 persona de administración, 1 de ventas y el encargado de bodega etiquetan los productos).

□ Cuando la mercancía esta etiquetada se lleva a una estantería en un cuarto aparte que esta indicado para cada uno de los productos con membretes.

### 9.1.2 LINEA PIAMONT Y SARAI

- Estos productos no llevan inventario semanal, solo se maneja un stop mínimo en estantería y cuando se esta agotando se realiza el pedido por e-mail o fax.
- El flete es a cargo del proveedor.
- No llevan mano de obra solo se revisa que lleguen de acuerdo a la factura y se lleva a las estanterías.
- Tiempo de entrega:
  - Piamont (1 semana) Medellín
  - Sarai (20 días) Buenaventura

### 9.1.3 LINEA DE CANELA CEYLAN

- El pedido se hace el día anterior a que se acabe el bulto y este es entregado al día siguiente.
- El bulto pesa mas o menos 45 kilos, (la canela viene en forma de canelón), y a esta se le asignan materiales de la siguiente manera:
  - 2000 Etiquetas
  - 1 Kilo de papel celofán (se compra precortado 12.50 x 30 cm)
  - 1 Paquete de bolsas plásticas transparentes de 12 x 16
- Se calcula que por cada bulto salen más o menos 2000 tabacos. Esto puede variar según el peso del bulto y según la calidad del mismo.
- El proceso de la canela es el siguiente:

- Se toma una hoja de papel celofán y se pone en la gramera, sobre ella se astilla el canelón organizando una coca y luego se le pone astilla gruesa hasta completar 21 gramos, luego se envuelve en forma de tabaco y se le sella girando las puntas y en el centro del tabaco donde termina la hoja se coloca la etiqueta.
- Los canelones se empacan en bolsas de 25 y 50 unidades.
- Diariamente lo producido se lleva a las estanterías.
- El tiempo promedio para la terminación del proceso de la canela es de 4 días.

## **9.2 PASOS PARA TOMAR EL PEDIDO DEL CLIENTE**

- Las vendedoras inician la venta los días lunes, martes y miércoles (días de pedidos).
- Las vendedoras visitan los almacenes y sacan el inventario en el sistema de cada almacén y realizan un sugerido, este es aprobado por la persona encargada de la sección o encargada de las compras según sea el caso.
- Los pedidos se dictan a la empresa usualmente a la 1:30 p.m.
- El pedido se hace en un toma pedido indicando la fecha, cliente, sucursal, fecha de entrega, hora, número de pedido y el pedido.
- El pedido se pasa a la bodega y se separa en canastillas (por cliente) y se van apilando.

- Cuando el pedido esta separado vuelve a sistemas para facturarlo.
- Se organizan las facturas y se les coloca sello de revisado y luego se pasa a bodega para revisar factura contra separado.

## **10. DESCRIPCION DE LOS DOCUMENTOS PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES**

### **10.1 DOCUMENTOS UTILIZADOS:**

- En la línea de dulces de guayaba y la línea de Piamont y Sarai, para realizar el pedido a los proveedores se utiliza un documento que se llama “PEDIDO PROVEEDOR”, y éste debe llevar un consecutivo. (ver anexo 2).
- En la línea de la Canela, se maneja un documento que se llama “CONTROL DE PRODUCCION POR BULTO”, éste es llevado manualmente por la persona encargada del proceso de la canela. (ver anexo 3).
- Para el pedido al cliente se manejan los siguientes documentos: “SUGERIDO PARA EL ALMACEN” (ver anexo 4), “TOMA PEDIDO INTERNO” (ver anexo 5), “FACTURA DE VENTA” (ver anexo 1C) y “CONTROL DE ENTREGA Y RECIBO DE FACTURAS A BODEGA”. (ver anexo 6).
- Para el pago por servicios, se maneja un “DOCUMENTO EQUIVALENTE”. (ver anexo 7).
- Para los pagos se manejan “COMPROBANTE DE EGRESO”. ( ver anexo 1.B).



## **11. DETERMINACION Y APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**

### **11.1 SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación, realizados en las diferentes líneas de productos (Dulces de Guayaba, Piamont, Sarai y Canela), que comercializa la empresa Dulce y Canela E.A.T.

### **11.2 DEFINICION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES**

El modelo de Costos ABC centra sus esfuerzos en el racionamiento de gerencias en forma adecuada las actividades que causan costos y se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añaden valor.

Los procesos se definen como “conjunto de actividades que tienen un objetivo común”

Algunos procesos que se realizan en empresas son: compras, ventas, finanzas, personal, etc.

Las actividades se definen como “Conjunto de tareas relacionadas que se llevan a cabo con el propósito de cumplir con su objeto social”.

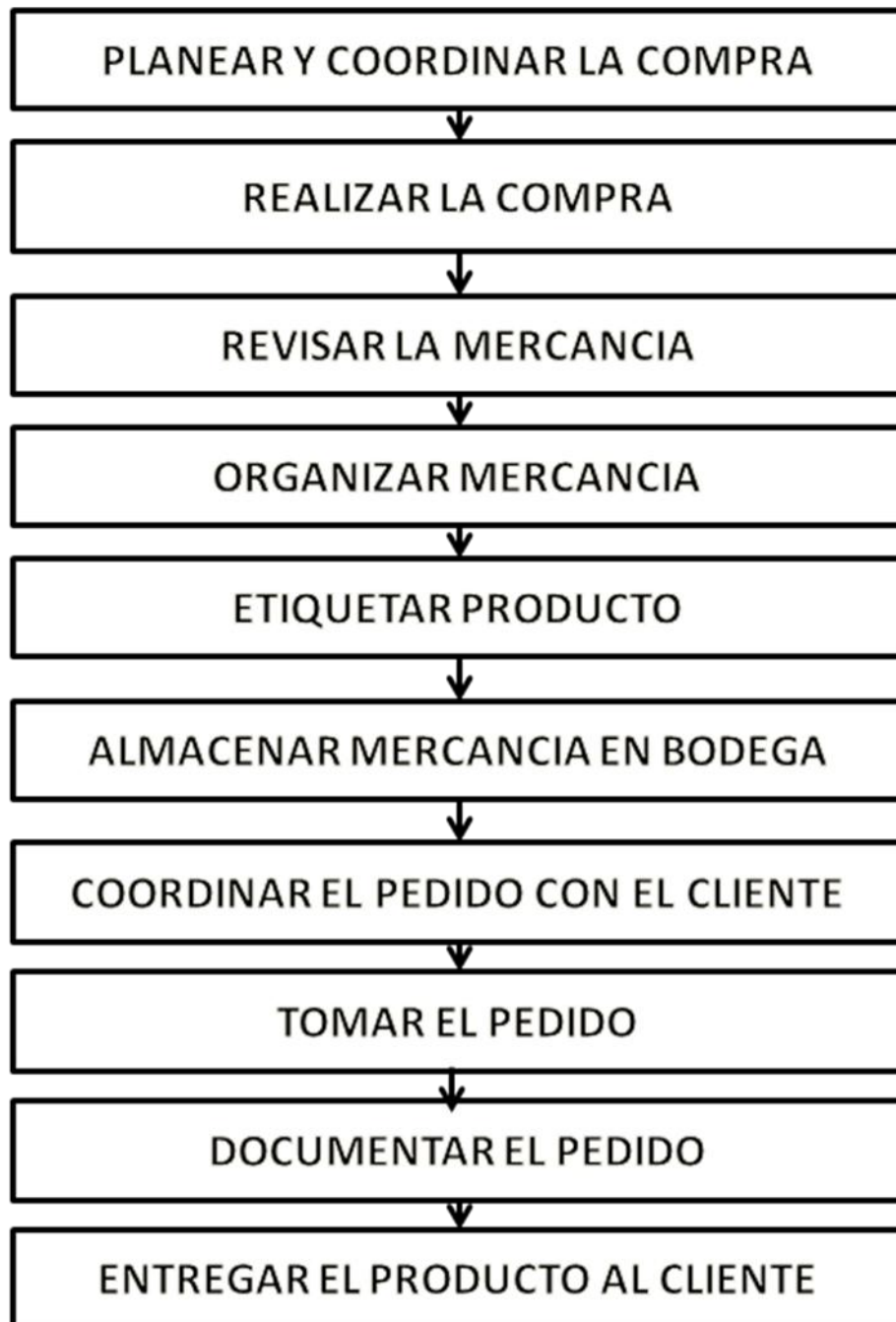
Algunas actividades que se realizan en empresas son: homologar productos, negociar precios, clasificar proveedores, recepcionar materiales, expedir pedidos, facturar, etc.

### **11.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES**

En el proceso de identificación dentro del modelo ABC se debe en primer lugar ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga. Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ellos la productividad.

En Dulce y Canela E.A.T, se comercializan diferentes líneas de productos, para nuestro caso tomamos en cuenta las líneas de dulces de guayaba, Piamont, Sarai y Canela, de las cuales pudimos determinar los procesos y actividades que se muestran a continuación:

### 11.3.1 Procesos de la Comercialización de Dulces de Guayaba



Fuente: Autoras

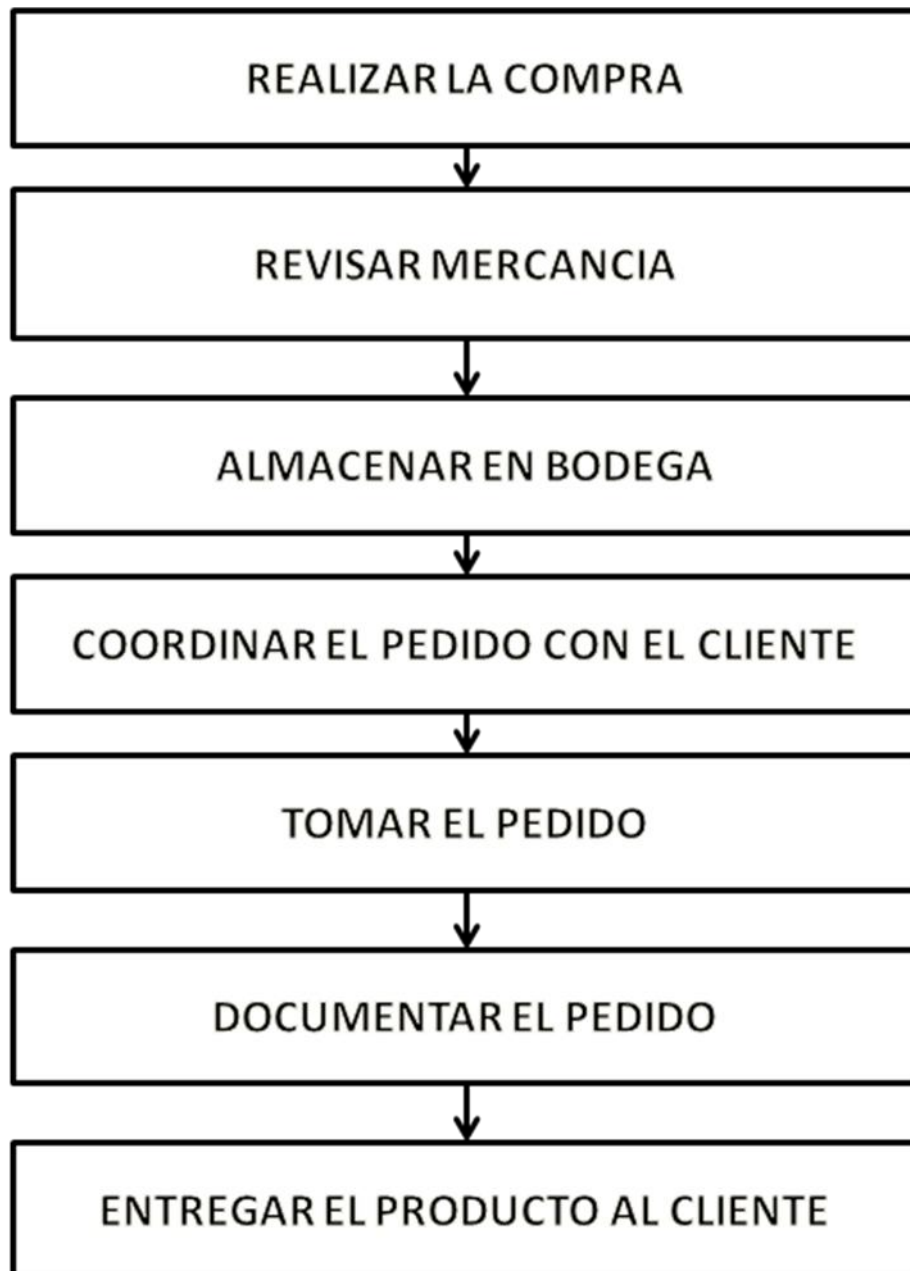
### 11.3.1.1 Procesos y Actividades de la Comercialización de Dulces de Guayaba

<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>PLANEAR Y COORDINAR LA COMPRA</b>	<p>Determinar existencias en bodega.</p> <p>Revisar ruta de vendedoras.</p> <p>Pasar pedido a formato (Pedido proveedor).</p>
<b>REALIZAR LA COMPRA</b>	<p>Enviar pedido por fax o e-mail.</p> <p>Recibir el producto.</p> <p>Elaborar cheque para pago de transporte.</p>
<b>REVISAR MERCANCIA</b>	<p>Revisar por caja que la mercancía cumpla con todas las especificaciones.</p> <p>Secar las lonjas.</p>
<b>ORGANIZAR MERCANCIA</b>	<p>Apilar por referencia sobre estibas de madera.</p>
<b>ETIQUETAR PRODUCTO</b>	<p>Separar etiquetas según cantidad de mercancía.</p> <p>Colocar etiquetas sobre cajas.</p> <p>Pegar etiqueta a cada producto.</p> <p>Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento.</p>
<b>ALMACENAR MERCANCIA EN BODEGA</b>	<p>Organizar en estanterías.</p>

<b>COORDINAR EL PEDIDO CON EL CLIENTE</b>	<p>Determinar el inventario.</p> <p>Realizar sugerido (cantidad recomendada a pedir).</p>
<b>TOMAR EL PEDIDO</b>	<p>Se toma el pedido telefónicamente.</p> <p>Se pasa el pedido a bodega.</p> <p>Se separa en canastillas.</p> <p>Se apilan.</p>
<b>DOCUMENTAR EL PEDIDO</b>	<p>Se elabora la factura.</p> <p>Se organiza y coloca sello de revisado.</p>
<b>ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE</b>	<p>Revisión de facturas contra separado.</p> <p>Se carga remolque.</p> <p>Entrega al cliente.</p> <p>Ubicación del producto en estanterías del cliente.</p>

Fuente: Autoras

### 11.3.2 Procesos de la Comercialización de Piamont y Sarai



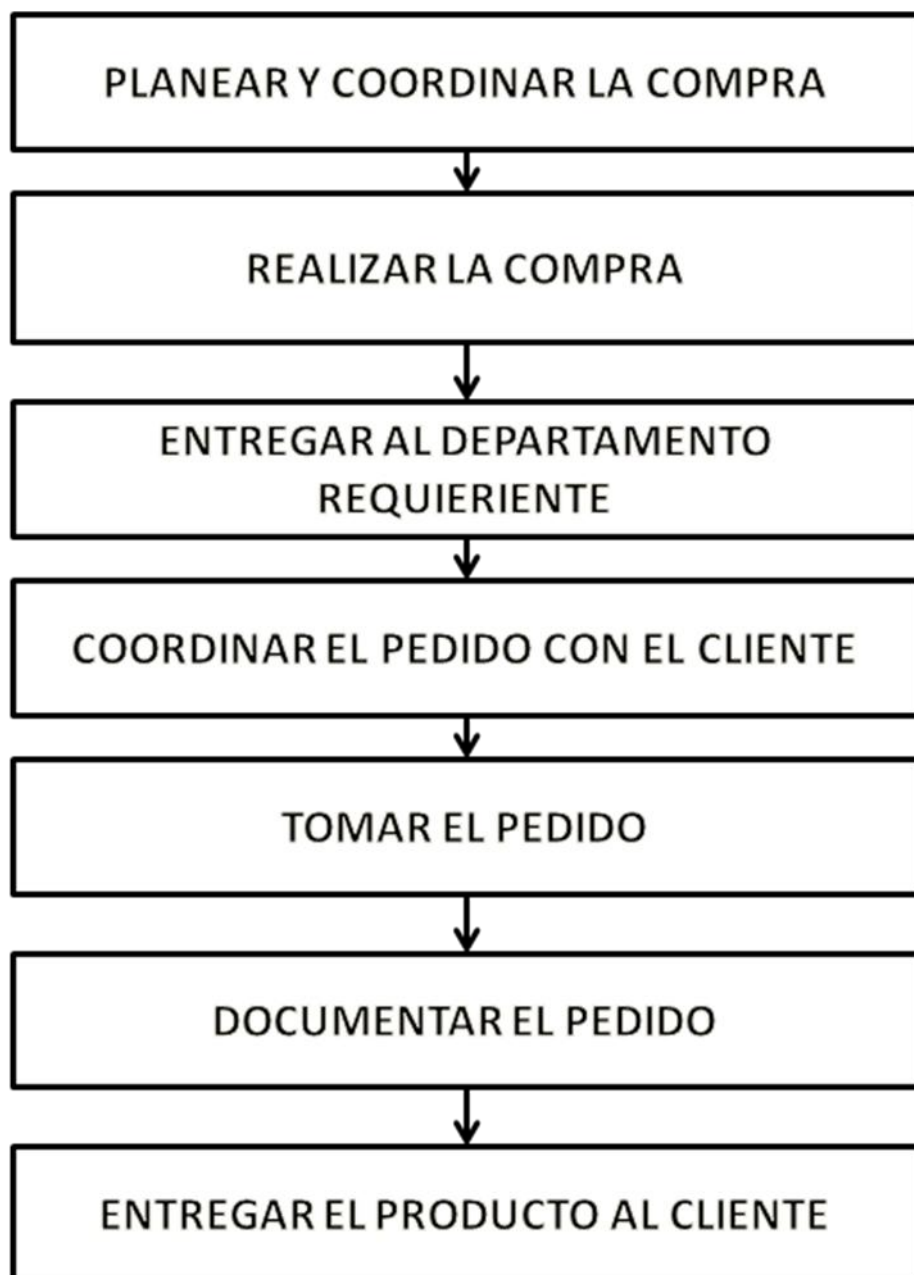
Fuente: Autoras

### 11.3.2.1 Procesos y Actividades de la Comercialización de Piamont y Sarai

PROCESOS	ACTIVIDADES
<b>REALIZAR LA COMPRA</b>	Enviar pedido por fax o e-mail.  Recibir el producto.
<b>REVISAR MERCANCIA</b>	Revisar contra factura que este completo.
<b>ALMACENAR EN BODEGA</b>	Organizar en estanterías.
<b>COORDINAR EL PEDIDO CON EL CLIENTE</b>	Determinar el inventario.  Realizar sugerido.
<b>TOMAR EL PEDIDO</b>	Se toma el pedido telefónicamente.  Se pasa el pedido a bodega.  Se separa en canastillas.  Se apilan.
<b>DOCUMENTAR EL PEDIDO</b>	Se elabora factura.  Se organiza y coloca sello de revisado.
<b>ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE</b>	Revisión de facturas contra separado.  Se carga remolque.  Entrega al cliente.  Ubicación del producto en estanterías del cliente.

Fuente: Autoras

### 11.3.3 Procesos de la Comercialización de la Canela



Fuente: Autoras



### 11.3.3.1 Procesos y Actividades de la comercialización de la Canela

PROCESOS	ACTIVIDADES
<b>PLANEAR Y COORDINAR LA COMPRA</b>	Determinar existencia en bodega.
<b>REALIZAR LA COMPRA</b>	Efectuar el pedido Recibir el producto.
<b>ENTREGAR AL DEPARTAMENTO REQUERIDO</b>	Pesar. Envolver. Etiquetar. Empacar. Organizar en estanterías.
<b>COORDINAR EL PEDIDO CON EL CLIENTE</b>	Determinar el inventario. Realizar sugerido.
<b>TOMAR EL PEDIDO</b>	Se toma el pedido telefónicamente. Se pasa el pedido a bodega. Se separa en canastillas. Se apilan.
<b>DOCUMENTAR EL PEDIDO</b>	Se elabora factura. Se organiza y se coloca sello de revisado.
<b>ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE</b>	Revisión de facturas contra separado. Se carga remolque. Entrega al cliente. Ubicación del producto en estanterías.

#### 11.4 DETERMINACION DEL COSTO DE LOS SUMINISTROS DIRECTOS

En las líneas de productos objeto de estudio, las que requieren de suministros son la línea de dulces de guayaba y la línea de la canela, los costos y las cantidades fueron suministrados por la asistente administrativa.

Se calcularon los costos y las cantidades de los materiales directos involucrados en la línea de Dulces de Guayaba y Canela tomando como base el promedio de las unidades vendidas del cuarto trimestre del año 2008 como se muestra a continuación:

##### 11.4.1 PROMEDIO UNIDADES VENDIDAS DE LAS 3 LINEAS DE PRODUCTOS AL CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2008

PRODUCTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
CANELA	8.160	6.304	9.925	24.389	8.130
DULC GUAYABA	6.864	5.432	6.501	18.797	6.266
PIAMONT Y SARAI	701	690	1.867	3.258	1.086
<b>TOTAL</b>	<b>15.481</b>				

Los insumos directos del proceso de la comercialización de dulces de guayaba y la canela son:

##### 11.4.2 INSUMOS DIRECTOS DEL PROCESO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE DULCES DE GUAYABA

DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO TOTAL UTILIZADO
Toalla	Unid	\$ 2.000	1	\$ 2.000
Etiquetas	Unid	\$ 41	6.266	\$ 256.906
Tinta de Sello	Unid	\$ 7.500	1	\$ 7.500
<b>TOTAL COSTO DE LOS INSUMOS DIRECTOS</b>				<b>\$ 266.406</b>

#### 11.4.3 INSUMOS DIRECTOS DEL PROCESO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CANELA

DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO TOTAL UTILIZADO
Stikers	Unid	\$ 10	8.000	\$ 76.000
Papel Celofán	kl	\$ 20.000	4	\$ 80.000
Bolsas Plásticas	paquetes	\$ 3.200	4	\$ 12.800
<b>TOTAL COSTO DE LOS INSUMOS DIRECTOS</b>				<b>\$ 168.800</b>

Fuente: Autoras basadas en la información suministrada por la asistente administrativa y contabilidad.

#### 11.5 MANO DE OBRA

En el sistema de Costos Basado en Actividades, los costos de la mano de obra se deben cargar al proceso productivo y no a los productos, éste enfoque se basa en que los empleados realizan actividades y los productos consumen actividades, es decir el costo de la mano de obra es un componente del costo de la actividad.

Para la mano de obra directa se tiene en cuenta el personal que realiza la actividad, entre los cuales se encuentran los asociados, personal contratado por servicios y por empresa temporal, para el costeo se tuvo en cuenta la información suministrada por el área contable, la cual incluía el valor correspondiente al pago de los asociados, y demás personal que se desempeña en cada una de las actividades que comprenden las diferentes líneas de productos.

El tiempo calculado en la mano de obra directa fue asignado a las líneas de productos de Dulces de guayaba, Piamont-Sarai y Canela, de acuerdo a los minutos empleados en cada actividad del proceso.

**11.5.1 TIEMPO EMPLEADO EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO  
DE LA COMERCIALIZACION DE DULCES DE GUAYABA  
MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO (MINUTOS)</b>
1. Determinar existencia en Bodega	30,00
2. Revisar ruta de vendedoras	15,00
3. Pasar pedido a formato (pedido proveedor)	40,00
4. Enviar pedido por fax o e-mail.	4,00
5. Recibir el producto	5,00
6. Elaborar cheque para pago de transporte	3,00
7. Revisar por caja que la mcia cumpla con todas las especificac.	10,00
8. Secar las lonjas	3,00
9. Apilar por referencia sobre estibas de madera	30,00
10. Separar etiquetas según cantidad de mercancía	30,00
11. Colocar etiquetas sobre cajas	0,50
12. Pegar etiqueta a cada producto	0,15
13. Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento	0,20
14. Organizar en estanterías	10,00
15. Determinar el inventario	20,00
16. Realizar el sugerido	60,00
17. Toma del pedido telefónicamente	10,00
18. Se pasa el pedido a bodega	0,33
19. Se separa en canastillas	5,00
20. Se apilan	0,67
21. Se elabora factura	4,00
22. Se organiza y coloca sello de revisado	2,00
23. Revisión de facturas contra separado	3,00
24. Se carga el remolque	5,00
25. Entrega al cliente	90,00
26. Ubicación del producto en estanterías	30,00
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>410,85</b>

Fuente: Autoras

**11.5.2 TIEMPO EMPLEADO EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO  
DE LA COMERCIALIZACION DEL PIAMONT Y SARAI  
MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO (MINUTOS)</b>
1. Enviar pedido por fax o e-mail.	5,00
2. Recibir el producto	5,00
3. Revisar contra factura que este completo	15,00
4. Organizar en estanterías	20,00
5. Determinar el inventario	10,00
6. Realizar el sugerido	15,00
7. Toma del pedido telefónicamente	10,00
8. Se pasa el pedido a bodega	0,33
9. Se separa en canastillas	5,00
10. Se apilan	0,67
11. Se elabora factura	4,00
12. Se organiza y coloca sello de revisado	2,00
13. Revisión de facturas contra separado	3,00
14. Se carga el remolque	5,00
15. Entrega al cliente	90,00
16. Ubicación del producto en estanterías	30,00
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>220,00</b>

Fuente: Autoras

### 11.5.3 TIEMPO EMPLEADO EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE LA COMERCIALIZACION DE LA CANELA MANO DE OBRA DIRECTA

ACTIVIDADES	TIEMPO (MINUTOS)
1. Determinar existencia en Bodega	5,00
2. Efectuar el pedido	5,00
3. Recibir el producto	5,00
4. Pesar	1,00
5. Envolver	1,00
6. Etiquetar	0,15
7. Empacar	1,00
8. Organizar en estanterías	6,00
9. Determinar el inventario	4,00
10. Realizar el sugerido	10,00
11. Toma del pedido telefónicamente	10,00
12. Se pasa el pedido a bodega	0,33
13. Se separa en canastillas	5,00
14. Se apilan	0,67
15. Se elabora factura	4,00
16. Se organiza y coloca sello de revisado	2,00
17. Revisión de facturas contra separado	3,00
18. Se carga el remolque	5,00
19. Entrega al cliente	90,00
20. Ubicación del producto en estanterías	20,00
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>178,15</b>

Fuente: Autoras

### 11.5.4 Calculo del valor del minuto del personal

Para este calculo se tomó el costo del valor pagado al mes de cada una de las personas que intervienen en las distintas actividades, se tomó las horas trabajadas al mes por el personal, este valor se convirtió a minutos, para luego dividir el valor pagado entre el total de los minutos, dando como resultado el costo por minuto laborado por cada persona, donde:

Las señoras Ana Lucia Litz y Gladys Gómez, trabajan de lunes a viernes nueve (9) horas diarias y dos sábados por mes de cinco (5) horas cada uno.

El Señor Humberto Hoyos labora de lunes a viernes nueve (9) horas diarias y cuatro sábados de cinco (5) horas cada uno.

Las señoras Lilia Rosa Medrano y Lida Carmenza Cortes trabajan de lunes a viernes ocho (8) horas diarias y cuatro sábados de cinco (5) horas cada uno.

Doris Mireya Chalar, quien esta contratada por medio de una empresa temporal de servicios labora de lunes a viernes ocho (8) horas diarias y cuatro sábados de cinco (5) horas cada uno.

Marina Vernaza la señora empacadora de canela a quien se le paga por servicios trabaja de lunes a viernes seis (6) horas diarias.

#### **11.5.4.1 CALCULO POR MINUTO DEL PAGO POR SERVICIOS DE LOS ASOCIADOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>DIAS LABORADOS AL MES</b>	<b>HORAS LABORADAS AL MES</b>	<b>MINUTOS LABORADOS AL MES</b>	<b>COSTO DEL MINUTO</b>
ANA LUCIA LITZ	R.Legal	\$ 585.000	24	208	12.480	46,88
GLADYS GOMEZ	Asist.admtiva	\$ 585.000	24	208	12.480	46,88
HUMBERTO HOYOS	Jefe Bodega	\$ 585.000	26	218	13.080	44,72
LILIA R. MEDRANO	Vendedora	\$ 585.000	26	196	11.760	49,74
LIDA C.CORTES	Vend-mercad	\$ 585.000	26	196	11.760	49,74

Fuente: Autoras basadas en la información suministrada por la asistente administrativa y contabilidad.

#### 11.5.4.2 CALCULO POR MINUTO SALARIO VENDEDORA MERCADERISTA

NOMBRE	CARGO	SALARIO MENSUAL	DIAS LABORADOS AL MES	HORAS LABORADAS AL MES	MINUTOS LABORADOS AL MES	COSTO DEL MINUTO
DORIS M. CHALAR	Vend-mercad	\$ 461.500	26	196	11.760	39,24

Fuente: Autoras basadas en la información suministrada por la asistente administrativa y contabilidad.

#### 11.5.4.3 CALCULO POR MINUTO DEL PAGO POR SERVICIOS DE LA EMPACADORA DE CANELA

NOMBRE	CARGO	SALARIO MENSUAL	DIAS LABORADOS AL MES	HORAS LABORADAS AL MES	MINUTOS LABORADOS AL MES	COSTO DEL MINUTO
MARINA VERNAZA	Empacadora	\$ 288.000	22	132	7.920	36,36

Fuente: Autoras basadas en la información suministrada por la asistente administrativa y contabilidad.

#### 11.5.5 Carga Prestacional

La carga Prestacional es determinada por la empresa de servicios temporales para la señora Doris M Chalar quien es la única que tiene la figura de empleada, ya que los demás por ser una E.A.T tienen la figura de prestadores de servicios.



#### 11.5.5.1 CARGA PRESTACIONAL VENDEDORA MERCADERISTA CONTRATADA POR EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

CONCEPTO DE PAGO	PORCENTAJE
CESANTIAS	8,330%
INTERESES DE CESANTIAS	1,000%
PRIMA	8,330%
VACACIONES	4,160%
EPS	8,500%
PENSION	12,000%
ARP	2,816%
SUBSDIO FAMILIAR	4,000%
SENA	3,000%
ICBF	2,000%
<b>TOTAL APORTES</b>	<b>54,136%</b>

Fuente: Autoras

#### 11.5.5.2 Calculo del costo total por minuto de la mano de obra directa de la vendedora mercaderista contratada por medio de la empresa de servicios temporales

Después de determinar el valor del minuto según el salario de la vendedora mercaderista contratada por la empresa de servicios temporales se aplicó el factor Prestacional dando como resultado el costo real del minuto empleado en el desempeño de sus actividades.

#### 11.5.5.3 CALCULO DEL COSTO TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA POR MINUTO VENDEDORA MERCADERISTA

NOMBRE	SALARIO POR MINUTO	% CARGA PRESTACIONAL	COSTO CARGA PRESTACIONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL SALARIO POR MINUTO
DORIS M. CHALAR	39,24	54,136%	21,24	60,49
<b>TOTAL</b>				<b>60,49</b>

Fuente: Autoras Basadas en datos de Contabilidad.

## **11.6 IDENTIFICACION DE LAS PARTIDAS DE COSTOS INDIRECTOS QUE SERAN ASIGNADAS A LAS ACTIVIDADES**

El costeo basado en actividades asigna al producto todos los recursos, tanto los costos como gastos que son consumidos mediante las actividades.

Dulce y Canela cuenta con varias líneas de productos, y la distribución de los recursos (gastos) para cada línea fue realizada con base en la aplicación que lleva a cabo el departamento involucrado, de acuerdo a esta aplicación se distribuyen los gastos a cada línea de producto; estos gastos asignados a la línea de dulces de guayaba, Piamont, sarai y canela se distribuyeron entre las actividades que la consumen de acuerdo a la observación directa y entrevistas con el personal que labora en la empresa.

El área contable de Dulce y Canela E.A.T, suministró la información de los costos que mes a mes se asignan a las diferentes líneas, correspondientes al cuarto trimestre del año 2008; dado a que el costo de gran parte de los recursos varia mensualmente se determinó un promedio mensual de cada partida o recurso, para calcular mas adelante los recursos que intervienen en las actividades de cada proceso.

### 11.6.1 COSTOS INDIRECTOS ASIGNADOS A LA COMERCIALIZACION DE DULCES DE GUAYABA PIAMONT, SARAI Y CANELA AL CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2008

PARTIDAS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
GASTO SERVICIO TELEFONO	282.909	287.643	233.289	803.841	267.947
GASTO SERVICIO ENERGIA	21.972	22.833	16.243	61.047	20.349
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	22.581	22.578	13.225	58.384	19.461
GASTO ARRENDAMIENTO	400.000	400.000	400.000	1.200.000	400.000
GASTO ASEO	8.636	8.752	8.825	26.213	8.738
GASTOS HONORARIOS	350.000	350.000	350.000	1.050.000	350.000
GASTOS DEPRECIACION	213.346	213.346	213.346	640.038	213.346
GASTOS DE VIAJES	209.232	527.190	426.733	1.163.155	387.718
GASTOS DE MERCADEO	225.000	225.000	225.000	675.000	225.000
TRANSPORTE Y FLETES	326.480	349.940	443.880	1.120.300	373.433
SEGUROS FLETES	196.195	177.395	175.755	549.345	183.115
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	152.734	89.149	93.105	334.988	111.663
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	120.599	199.034	137.179	456.812	152.271
TAXIS Y BUSES	761.200	661.750	774.100	2.197.050	732.350
OPERADOR LOGISTICO	403.217	428.468	191.165	1.022.850	340.950
<b>TOTAL</b>				<b>11.359.024</b>	<b>3.786.341</b>

Fuente: Autoras basadas en la información suministrada por contabilidad.

### 11.7 IDENTIFICACION DE LOS IMPULSADORES DE RECURSOS E IMPULSADORES DE ACTIVIDADES

Los impulsadores de costos son medidas de frecuencia e intensidad de la demanda de otro y sirven de base para asignar los costos a las actividades.

Una empresa puede controlar los costos de una forma más efectiva, identificando los inductores de costo de un proceso o una actividad.

De acuerdo a la información sobre los costos indirectos (recursos) de las líneas de dulces de guayaba, Piamont, sarai y canela, se procede a identificar sus impulsores los cuales se encuentran asociados a cada una de las actividades relacionadas a dicho proceso.

Para las líneas de productos de dulces de guayaba, Piamont, sarai y canela los impulsores de recursos, se han considerado de la siguiente forma:

#### **11.7.1 IMPULSADORES DE RECURSOS**

**Servicio Telefónico:** Este representa el costo de las llamadas realizadas, principalmente en la parte administrativa quienes lo utilizan para llamar a sus proveedores y clientes que tienen relación con todas la líneas de productos, éste recurso será medido por un porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Servicio de Energía:** Este recurso involucra el costo de energía eléctrica empleada en cada una de las actividades desempeñadas dentro de las instalaciones para la comercialización de las diferentes líneas de productos, este será medido por un porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Servicio de acueducto:** Consiste en el servicio de agua que se consume en cada una de las líneas de productos y su impulsador será dado por porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Gasto de arrendamiento:** Este costo corresponde al alquiler de un local donde funciona la parte administrativa y operativa de todas las líneas de productos que se comercializan, este impulsador se medirá por un porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Gasto Aseo:** Corresponde al servicio de aseo que presta EMCALI. Su impulsador estará expresado en porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Gasto Honorarios:** Este recurso comprende el costo de la Contadora que brinda apoyo a la parte contable y financiera, y al costo de los auditores que prestan asesorías eventualmente. El impulsador será dado por porcentaje de participación en las ventas.

**Gastos Depreciación:** Este recurso está dado por el valor o costo proporcionado de los activos físicos tal como una moto, furgón y computador. Su impulsador será dado por porcentaje de participación en las ventas.

**Gastos de viajes:** Este involucra el costo de los viajes que realizan las vendedoras mercaderistas a las diferentes ciudades para cumplir con sus funciones. Su impulsador será dado por el porcentaje de participación de acuerdo a las ventas (% ventas).

**Gastos de Mercadeo:** Este involucra el costo de lo pagado a personas externas para que estén pendientes de los productos en la ausencia de las mercaderistas propias de la empresa. Esta calculado de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas.

**Gastos Transporte fletes y acarreos:** Este involucra el costo del transporte de la mercancía enviada a los clientes. Sera medido por el porcentaje de participación en las ventas.

**Gastos Seguro de Fletes:** Este recurso comprende el valor de los seguros que se cancelan por la mercancía que es enviada a los clientes. Su impulsador estará expresado de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas.

**Combustibles y Lubricantes:** Este costo corresponde al combustible utilizado para la entrega de los pedidos a los clientes que se encuentran ubicados en el Valle (Cali, Palmira, Jamundí, etc.). Su impulsador esta calculado por porcentaje de participación en las ventas (% de ventas).

**Gastos de Papelería y Fotocopias:** Comprende como su nombre lo dice los gastos de papelería y fotocopias, como facturas consumidas al mes, copias de documentos equivalentes, etc. Su impulsador será expresado por el porcentaje de participación en las ventas (% ventas).

**Taxis y Buses:** Comprende el costo en que incurre el personal para trasladarse a otros lugares para cumplir con alguna función de orden laboral. Su impulsador se dará de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas.

**Operador Logístico:** Comprende el pago que se hace a los almacenes (clientes), para que algunas personas que pertenecen allí estén pendientes de la mercancía, es decir llaman a Dulce y canela cuando dicha mercancía se este agotando para que vayan a surtir si aun no ha ido la mercaderista. Su impulsador se dará de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas.

### 11.7.1.1 IMPULSADORES DE RECURSOS

COSTOS INDIRECTOS	IMPULSADORES
GASTO SERVICIO TELEFONO	% VENTAS
GASTO SERVICIO ENERGIA	% VENTAS
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VENTAS
GASTO ARRENDAMIENTO	% VENTAS
GASTO ASEO	% VENTAS
GASTOS HONORARIOS	% VENTAS
GASTOS DEPRECIACION	% VENTAS
GASTOS DE VIAJES	% VENTAS
GASTOS DE MERCADEO	% VENTAS
GASTOS SEGUROS DE FLETES	% VENTAS
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VENTAS
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VENTAS
TAXIS Y BUSES	% VENTAS
OPERADOR LOGISTICO	% VENTAS

Fuente: Autoras

### 11.7.2 IMPULSADORES DE ACTIVIDAD

A continuación se presenta el impulsador de actividad que se utilizara para estas tres líneas de productos:

- **Numero de Minutos Hombre:** Es la cantidad en horas asignadas a las actividades o procesos, es importante tener presente que este impulsador se repite en todas las actividades.

### 11.7.2.1 IMPULSADORES DE ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACION DE DULCES DE GUAYABA

ACTIVIDADES	IMPULSADORES
1. Determinar existencia en Bodega	Minutos/Hombre
2. Revisar ruta de vendedoras	Minutos/Hombre
3. Pasar pedido a formato (pedido proveedor)	Minutos/Hombre
4. Enviar pedido por fax o e-mail.	Minutos/Hombre
5. Recibir el producto	Minutos/Hombre
6. Elaborar cheque para pago de transporte	Minutos/Hombre
7. Revisar por caja que la mcia cumpla con todas las especificac.	Minutos/Hombre
8. Secar las lonjas	Minutos/Hombre
9. Apilar por referencia sobre estibas de madera	Minutos/Hombre
10. Separar etiquetas según cantidad de mercancía	Minutos/Hombre
11. Colocar etiquetas sobre cajas	Minutos/Hombre
12. Pegar etiqueta a cada producto	Minutos/Hombre
13. Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento	Minutos/Hombre
14. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre
15. Determinar el inventario	Minutos/Hombre
16. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre
17. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre
18. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre
19. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre
20. Se apilan	Minutos/Hombre
21. Se elabora factura	Minutos/Hombre
22. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre
23. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre
24. Se carga el remolque	Minutos/Hombre
25. Entrega al cliente	Minutos/Hombre
26. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre

Fuente: Autoras



**11.7.2.2 IMPULSADORES DE ACTIVIDADES DE LA  
COMERCIALIZACION  
DEL PIAMONT Y SARAI**

<b>ACTIVIADES</b>	<b>IMPULSADORES</b>
1. Enviar pedido por fax o e-mail.	Minutos/Hombre
2. Recibir el producto	Minutos/Hombre
3. Revisar contra factura que este completo	Minutos/Hombre
4. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre
5. Determinar el inventario	Minutos/Hombre
6. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre
7. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre
8. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre
9. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre
10. Se apilan	Minutos/Hombre
11. Se elabora factura	Minutos/Hombre
12. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre
13. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre
14. Se carga el remolque	Minutos/Hombre
15. Entrega al cliente	Minutos/Hombre
16. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre

Fuente: Autoras

### 11.7.2.3 IMPULSADORES DE ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACION DE LA CANELA

ACTIVIDADES	IMPULSADORES
1. Determinar existencia en Bodega	Minutos/Hombre
2. Efectuar el pedido	Minutos/Hombre
3. Recibir el producto	Minutos/Hombre
4. Pesar	Minutos/Hombre
5. Envolver	Minutos/Hombre
6. Etiquetar	Minutos/Hombre
7. Empacar	Minutos/Hombre
8. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre
9. Determinar el inventario	Minutos/Hombre
10. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre
11. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre
12. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre
13. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre
14. Se apilan	Minutos/Hombre
15. Se elabora factura	Minutos/Hombre
16. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre
17. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre
18. Se carga el remolque	Minutos/Hombre
19. Entrega al cliente	Minutos/Hombre
20. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre

Fuente: Autoras

### 11.8 RELACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES

Los recursos serán asignados a las actividades que las consumen para determinar el costo de las mismas.

Para realizar esta asignación se elaboró un cuadro donde se relacionan los recursos a las actividades que los consumen, esta relación se logró por medio de la observación directa y entrevistas.

### 11.8.1 RELACION DE LOS RECURSOS CON LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE DULCES DE GUAYABA

ACTIVIDADES	Determinar existencia en bodega	Revisar ruta de Vendedoras	Pasar pedido a formato	Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto	Elaborar cheque para pago de transporte	Revisar por caja espec. de la mercancía	Secar lonjas	Apilar por referencia	Separar etiquetas	Colocar etiquetas sobre cajas	Pegar etiquetas	Colocar fecha de Pn. y vencimiento
RECURSOS													
GASTO SERVICIO TELEFONO				X									
GASTO SERVICIO ENERGIA				X									
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTO ARRENDAMIENTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTO ASEO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTOS HONORARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTOS DEPRECIACION													
GASTOS DE VIAJES													
GASTOS DE MERCADEO													
GASTOS TRANSPORTE Y FLETES						X							
GASTOS SEGUROS DE FLETES						X							
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES													
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	X	X	X	X		X							
TAXIS Y BUSES													
OPERADOR LOGISTICO													

Continuación Tabla

ACTIVIDADES														
RECURSOS	Organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello revisado	revisión de factura	contra separado	Cargar remolque	Entregar a cliente	Ubicac en estanterías
GASTO SERVICIO TELEFONO				X										
GASTO SERVICIO ENERGIA								X						
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	X				X	X	X	X	X	X		X		
GASTO ARRENDAMIENTO	X			X	X	X	X	X	X	X		X		
GASTO ASEO	X			X	X	X	X	X	X	X		X		
GASTOS HONORARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
GASTOS DEPRECIACION								X					X	
GASTOS DE VIAJES		X	X	X									X	X
GASTOS DE MERCADEO														X
GASTOS TRANSPORTE Y FLETES													X	
GASTOS SEGUROS DE FLETES													X	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES													X	
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		X	X	X				X						
TAXIS Y BUSES		X	X										X	X
OPERADOR LOGISTICO														X

### 11.8.2 RELACION DE LOS RECURSOS CON LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE PIAMONT Y SARAI

ACTIVIDADES	Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto	Revisar contra factura que este completo	Organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello de revisado	Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a cliente	Ubicación en estanterías
RECURSOS																
GASTO SERVICIO TELEFONO	X						X									
GASTO SERVICIO ENERGIA	X										X					
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X		
GASTO ARRENDAMIENTO	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
GASTO ASEO	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
GASTOS HONORARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTOS DEPRECIACION											X				X	
GASTOS DE VIAJES					X	X									X	X
GASTOS DE MERCADEO																X
GASTOS TRANSP. Y FLETE															X	
GASTOS SEGUROS DE FLETES															X	
COMBUSTIB.Y LUBRIC.															X	
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	X				X	X	X				X					
TAXIS Y BUSES					X	X									X	X
OPERADOR LOGISTICO																X

### 11.8.3 RELACION DE LOS RECURSOS CON LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE LA CANELA

ACTIVIDADES	Determinar existencia en bodega	Efectuar pedido	Recibir el producto	Pesar	Envolver	Etiquetar	Empacar	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello revisado	Revisión factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a cliente	Ubicación en estanterías
RECURSOS																				
GASTO SERVICIO TELEFONO		X									X									
GASTO SERVICIO ENERGIA		X													X					
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X		
GASTO ARRENDAMIENTO	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
GASTO ASEO	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
GASTOS HONORARIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GASTOS DEPRECIACION															X				X	
GASTOS DE VIAJES									X	X									X	X
GASTOS DE MERCADEO																				X
GASTOS TRANSPORTE Y FLETES																			X	
GASTOS SEGUROS DE FLETES																			X	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES																			X	
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	X	X							X	X	X				X					
TAXIS Y BUSES									X	X									X	X
OPERADOR LOGISTICO																				X

## **11.9 ASIGNACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES A TRAVÉS DE LOS IMPULSADORES**

Después de establecer la relación de los recursos con las actividades, se distribuyeron los impulsores ya establecidos, de acuerdo a la observación directa y la información suministrada por este departamento.

La distribución de los impulsores a las actividades se llevó a cabo por medio del porcentaje de participación en las ventas de cada línea de producto que fue hallado de la siguiente manera:

### **11.9.1 PROMEDIO DE LAS VENTAS DE DULCES DE GUAYABA PIAMONT, SARAI Y CANELA AL CUARTO TRIMESTRE DEL 2008**

<b>PRODUCTO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>% PARTICI</b>
DULCES DE GUAYABA	17.403.680	13.613.500	16.521.920	47.539.100	15.846.367	58,92%
PIAMONT-SARAI	2.500.150	2.392.695	7.184.270	12.077.115	4.025.705	14,97%
CANELA	7.062.228	5.459.770	8.549.775	21.071.773	7.023.924	26,12%
<b>TOTAL</b>				<b>80.687.988</b>	<b>26.895.996</b>	<b>100,00%</b>

### 11.9.2 ASIGNACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE DULCES DE GUAYABA

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	Determinar existencia en bodega	Revisar ruta de Vendedoras	Pasar pedido a formato	Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto	Elaborar cheque para pago de transporte	Revisar por caja Especificaciones mcia.	Secar lonjas	Apilar por referencia
RECURSOS										
GTO SERVICIO TELEFONO	%VTAS				29,46%					
GTO SERVICIO ENERGIA	%VTAS				29,46%					
GTO SERVICIO ACUEDUCTO	%VTAS	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%
GTO ARRENDAMIENTO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%
GTO ASEO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%
GTOS HONORARIOS	%VTAS	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%
GTOS DEPRECIACION	%VTAS									
GTOS DE VIAJES	%VTAS									
GTOS DE MERCADEO	%VTAS									
GTOS TRANSPORTE Y FLET	%VTAS						29,46%			
GTOS SEGUROS DE FLETES	%VTAS						29,46%			
COMBUST. Y LUBRIC.	%VTAS									
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	%VTAS	6,55%	6,55%	6,55%	6,55%		6,55%			
TAXIS Y BUSES	%VTAS									
OPERADOR LOGISTICO	%VTAS									



Continuación Tabla

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	separar etiquetas	Colocar etiquetas sobre cajas	Pegar etiquetas	Colocar fecha de Pn. y vencimiento	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega
RECURSOS										
GTO SERVICIO TELEFONO	%VTAS								29,46%	
GTO SERVICIO ENERGIA	%VTAS									
GTO SERVICIO ACUEDUCTO	%VTAS	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%				2,81%
GTO ARRENDAMIENTO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%			2,68%	2,68%
GTO ASEO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%			2,68%	2,68%
GTOS HONORARIOS	%VTAS	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%
GTOS DEPRECIACION	%VTAS									
GTOS DE VIAJES	%VTAS						11,78%	11,78%	11,78%	
GTOS DE MERCADEO	%VTAS									
GTOS TRANSPORTE Y FLET	%VTAS									
GTOS SEGUROS DE FLETES	%VTAS									
COMBUST. Y LUBRIC.	%VTAS									
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	%VTAS						6,55%	6,55%	6,55%	
TAXIS Y BUSES	%VTAS						14,73%	14,73%		
OPERADOR LOGISTICO	%VTAS									

Continuación Tabla

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>IMPULSADORES</b>	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello de revisado	Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a Cliente	Ubicación en estanterías	% Participación
<b>RECURSOS</b>										
GTO SERVICIO TELEFONO	%VTAS									58,92%
GTO SERVICIO ENERGIA	%VTAS			29,46%						58,92%
GTO SERVICIO ACUEDUCTO	%VTAS	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%	2,81%			58,92%
GTO ARRENDAMIENTO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%			58,92%
GTO ASEO	%VTAS	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%			58,92%
GTOS HONORARIOS	%VTAS	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	2,27%	58,92%
GTOS DEPRECIACION	%VTAS			29,46%				29,46%		58,92%
GTOS DE VIAJES	%VTAS							11,78%	11,78%	58,92%
GTOS DE MERCADEO	%VTAS								58,92%	58,92%
GTOS TRANSPORTE Y FLET	%VTAS							29,46%		58,92%
GTOS SEGUROS DE FLETES	%VTAS							29,46%		58,92%
COMBUST. Y LUBRIC.	%VTAS							58,92%		58,92%
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	%VTAS			6,55%						58,92%
TAXIS Y BUSES	%VTAS							14,73%	14,73%	58,92%
OPERADOR LOGISTICO	%VTAS								58,92%	58,92%

### 11.9.3 ASIGNACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE PIAMONT Y SARAI

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto	Revisar contra factura que este completo	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas
RECURSOS										
GTO SERVICIO TELEFONO	% VTAS	7,48%						7,48%		
GTO SERVICIO ENERGIA	% VTAS	7,48%								
GTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VTAS	1,36%	1,36%	1,36%	1,36%				1,36%	1,36%
GTO ARRENDAMIENTO	% VTAS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%			1,25%	1,25%	1,25%
GTO ASEO	% VTAS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%			1,25%	1,25%	1,25%
GTOS HONORARIOS	% VTAS	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%
GTOS DEPRECIACION	% VTAS									
GTOS DE VIAJES	% VTAS					3,74%	3,74%			
GTOS DE MERCADEO	% VTAS									
GTOS TRANSPORTE Y FLET	% VTAS									
GTOS SEGUROS DE FLETES	% VTAS									
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VTAS									
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VTAS	2,99%				2,99%	2,99%	2,99%		
TAXIS Y BUSES	% VTAS					3,74%	3,74%			
OPERADOR LOGISTICO	% VTAS									

Continuación Tabla

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello de revisado	Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a Cliente	Ubicación en estanterías	% Participación
RECURSOS									
GTO SERVICIO TELEFONO	% VTAS								14,97%
GTO SERVICIO ENERGIA	% VTAS		7,48%						14,97%
GTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VTAS	1,36%	1,36%	1,36%	1,36%	1,36%			14,97%
GTO ARRENDAMIENTO	% VTAS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%			14,97%
GTO ASEO	% VTAS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%			14,97%
GTOS HONORARIOS	% VTAS	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%	14,97%
GTOS DEPRECIACION	% VTAS		7,48%				7,48%		14,97%
GTOS DE VIAJES	% VTAS						3,74%	3,74%	14,97%
GTOS DE MERCADEO	% VTAS							14,97%	14,97%
GTOS TRANSPORTE Y FLET	% VTAS						14,97%		14,97%
GTOS SEGUROS DE FLETES	% VTAS						14,97%		14,97%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VTAS						14,97%		14,97%
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VTAS		2,99%						14,97%
TAXIS Y BUSES	% VTAS						3,74%	3,74%	14,97%
OPERADOR LOGISTICO	% VTAS							14,97%	14,97%

#### 11.9.4 ASIGNACION DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE LA CANELA

ACTIVIDADES								
RECURSOS	IMPULSADORES	Determinar existencia en bodega	Efectuar pedido	Recibir el producto	Pesar	Envolver	Etiquetar	Empacar
GASTO SERVICIO TELEFONO	% VTAS		13,06%					
GASTO SERVICIO ENERGIA	% VTAS		13,06%					
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VTAS	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%
GASTO ARRENDAMIENTO	% VTAS	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%
GASTO ASEO	% VTAS	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%
GASTOS HONORARIOS	% VTAS	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%
GASTOS DEPRECIACION	% VTAS							
GASTOS DE VIAJES	% VTAS							
GASTOS DE MERCADEO	% VTAS							
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	% VTAS							
GASTOS SEGUROS DE FLETES	% VTAS							
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VTAS							
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VTAS	4,35%	4,35%					
TAXIS Y BUSES	% VTAS							
OPERADOR LOGISTICO	% VTAS							

Continuación Tabla

ACTIVIDADES								
	IMPULSADORES	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	separar en canastillas	Apilar
RECURSOS								
GASTO SERVICIO TELEFONO	% VTAS				13,06%			
GASTO SERVICIO ENERGIA	% VTAS							
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VTAS	1,74%				1,74%	1,74%	1,74%
GASTO ARRENDAMIENTO	% VTAS	1,63%			1,63%	1,63%	1,63%	1,63%
GASTO ASEO	% VTAS	1,63%			1,63%	1,63%	1,63%	1,63%
GASTOS HONORARIOS	% VTAS	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%
GASTOS DEPRECIACION	% VTAS							
GASTOS DE VIAJES	% VTAS		6,53%	6,53%				
GASTOS DE MERCADEO	% VTAS							
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	% VTAS							
GASTOS SEGUROS DE FLETES	% VTAS							
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VTAS							
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VTAS		4,35%	4,35%	4,35%			
TAXIS Y BUSES	% VTAS		6,53%	6,53%				
OPERADOR LOGISTICO	% VTAS							

Continuación Tabla

ACTIVIDADES	IMPULSADORES							
		Elaborar factura	colocar sello revisado	Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar al Cliente	Ubicación en estanterías	% Participación
RECURSOS								
GASTO SERVICIO TELEFONO	% VTAS							26,12%
GASTO SERVICIO ENERGIA	% VTAS	13,06%						26,12%
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	% VTAS	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%			26,12%
GASTO ARRENDAMIENTO	% VTAS	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%			26,12%
GASTO ASEO	% VTAS	1,63%	1,63%	1,63%	1,63%			26,12%
GASTOS HONORARIOS	% VTAS	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	1,31%	26,12%
GASTOS DEPRECIACION	% VTAS	13,06%				13,06%		26,12%
GASTOS DE VIAJES	% VTAS					6,53%	6,53%	26,12%
GASTOS DE MERCADEO	% VTAS						26,12%	26,12%
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	% VTAS					26,12%		26,12%
GASTOS SEGUROS DE FLETES	% VTAS					26,12%		26,12%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	% VTAS					26,12%		26,12%
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	% VTAS	4,35%						26,12%
TAXIS Y BUSES	% VTAS					6,53%	6,53%	26,12%
OPERADOR LOGISTICO	% VTAS						26,12%	26,12%

## **11.10 DETERMINACION DE LOS COSTOS A TRAVES DE LAS ACTIVIDADES**

Para la determinación de cada uno de los recursos involucrados en la ejecución de las actividades se tomo como base los costos de los recursos promediados multiplicado por la distribución porcentual que se llevo a cabo anteriormente, aquí se pueden observar los costos mensuales por actividades.

El costo de cada uno de los recursos se determinó de la siguiente manera:

**Servicio Telefónico:** Este representa el costo de las llamadas realizadas, principalmente en la parte administrativa quienes lo utilizan para llamar a sus proveedores y clientes, éste recurso será calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Servicio de Energía:** Este recurso involucra el costo de energía eléctrica empleada en cada una de las actividades, este será calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Servicio de acueducto:** Consiste en el servicio de agua que se consume en cada una de las líneas de productos y su recurso será calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gasto de arrendamiento:** Este costo corresponde al alquiler de un local donde funciona la parte administrativa y operativa, se medirá por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gasto Aseo:** Corresponde al servicio de aseo que presta EMCALI. Su impulsador se calculara por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.



**Gasto Honorarios:** Este recurso comprende el costo de la Contadora que brinda apoyo a la parte contable y financiera. El impulsador se medirá por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos Depreciación:** Este recurso está dado por el valor o costo proporcionado de los activos físicos tal como una moto, furgón y computador. Su impulsador será calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos de viajes:** Este involucra el costo de los viajes que realizan las vendedoras mercaderistas a las diferentes ciudades. Su impulsador será calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos de Mercadeo:** Este involucra el costo de lo pagado a personas externas para que estén pendientes de los productos en la ausencia de las mercaderista. Será calculado de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos Transporte fletes y acarreos:** Este involucra el costo del transporte de la mercancía enviada a los clientes. Sera calculado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos Seguro de Fletes:** Este recurso comprende el valor de los seguros que se cancelan por la mercancía que es enviada por los proveedores o enviada a los clientes. Su impulsador estará calculado de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Combustibles y Lubricantes:** Este costo corresponde al combustible utilizado para la entrega de los pedidos a los clientes. Su impulsador estará calculado por porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Gastos de Papelería y Fotocopias:** Comprende como su nombre lo dice los gastos de papelería y fotocopia. Su impulsador será expresado por el porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Taxis y Buses:** Comprende el costo en que incurre el personal para trasladarse a otros lugares. Su impulsador se dará de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**Operador Logístico:** Comprende el pago que se hace a los almacenes (clientes), para que algunas personas que pertenecen allí estén pendientes de la mercancía. Su impulsador se dará de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas multiplicado por el total del recurso.

**11.10.1 DETERMINACION DE LOS COSTOS A TRAVES DE LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE DULCES DE GUAYABA**

ACTIVIDADES						
RECURSOS	COSTOS	Determinar existencia en bodega	Revisar ruta de Vendedoras	Pasar pedido a formato	Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947				\$ 78.933	
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349				\$ 5.995	
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346					
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718					
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433					
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115					
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 9.968	\$ 9.968	\$ 9.968	\$ 9.968	
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 29.392</b>	<b>\$ 29.392</b>	<b>\$ 29.392</b>	<b>\$ 114.320</b>	<b>\$ 19.423</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES						
RECURSOS	COSTOS	Elaborar cheque para pago de transpte	Revisar por caja especificaciones de mercancía	Secar lonjas	Apilar por referencia	separar etiquetas
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947					
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349					
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346					
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718					
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433	\$ 110.008				
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115	\$ 53.943				
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 9.968				
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 193.343</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>

Continuación tabla

ACTIVIDADES							
RECURSOS	COSTOS	Colocar etiquetas sobre cajas	Pegar etiquetas	Colocar fecha de Producción y vencimiento	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947						
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349						
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546		
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712		
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234		
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346						
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718					\$ 45.687	\$ 45.687
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000						
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433						
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115						
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663						
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271					\$ 9.968	\$ 9.968
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					\$ 107.870	\$ 107.870
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950						
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 171.456</b>	<b>\$ 171.456</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES						
		Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura
RECURSOS	COSTOS					
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947	\$ 78.933				
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349					\$ 5.995
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461		\$ 546	\$ 546	\$ 546	\$ 546
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234	\$ 234
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346					\$ 62.849
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718	\$ 45.687				
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433					
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115					
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 9.968				\$ 9.968
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 153.466</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 98.235</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES							
RECURSOS	COSTOS	Colocar sello de revisado	Revisión factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a Cliente	Ubicación en estanterías	TOTAL
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947						\$ 157.867
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349						\$ 11.989
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 546	\$ 546	\$ 546			\$ 11.466
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712			\$ 235.669
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 234	\$ 234	\$ 234			\$ 5.148
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 7.931	\$ 206.210
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346				\$ 62.849		\$ 125.697
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718				\$ 45.687	\$ 45.687	\$ 228.433
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					\$ 132.564	\$ 132.564
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433				\$ 110.008		\$ 220.016
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115				\$ 53.943		\$ 107.886
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663				\$ 65.789		\$ 65.789
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271						\$ 89.714
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350				\$ 107.870	\$ 107.870	\$ 431.480
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					\$ 200.878	\$ 200.878
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 19.423</b>	<b>\$ 454.076</b>	<b>\$ 494.930</b>	<b>\$ 2.230.806</b>

### 11.10.2 DETERMINACION DE LOS COSTOS A TRAVES DE LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE PIAMONT Y SARAI

ACTIVIDADES						
		Enviar pedido por fax o email	Recibir el producto	Revisar contra factura que este completo	organizar en estanterías	Determinar inventario
RECURSOS	COSTOS					
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947	\$ 20.053				
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349	\$ 1.523				
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989	
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 109	\$ 109	\$ 109	\$ 109	
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346					
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718					\$ 14.508
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433					
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115					
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 4.558				\$ 4.558
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					\$ 27.404
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 34.771</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 49.744</b>



Continuación Tabla

ACTIVIDADES							
		Realizar sugerido	Tomar pedido	Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura
RECURSOS	COSTOS						
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947		\$ 20.053				
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349						\$ 1.523
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461			\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000		\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989
GASTO ASEO	\$ 8.738		\$ 109	\$ 109	\$ 109	\$ 109	\$ 109
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346						\$ 15.966
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718	\$ 14.508					
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000						
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433						
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115						
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663						
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 4.558	\$ 4.558				\$ 4.558
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350	\$ 27.404					
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950						
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 49.744</b>	<b>\$ 32.983</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 8.637</b>	<b>\$ 30.685</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES							
		Colocar sello de revisado	Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a Cliente	Ubicación en estanterías	Total
RECURSOS	COSTOS						
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947						\$ 40.105
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349						\$ 3.046
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 265	\$ 265	\$ 265			\$ 2.913
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 4.989	\$ 4.989	\$ 4.989			\$ 59.871
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 109	\$ 109	\$ 109			\$ 1.308
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 3.274	\$ 52.387
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346				\$ 15.966		\$ 31.933
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718				\$ 14.508	\$ 14.508	\$ 58.032
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					\$ 33.677	\$ 33.677
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433				\$ 55.894		\$ 55.894
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115				\$ 27.408		\$ 27.408
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663				\$ 16.713		\$ 16.713
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271						\$ 22.791
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350				\$ 27.404	\$ 27.404	\$ 109.616
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					\$ 51.032	\$ 51.032
TOTAL	\$ 3.786.341	\$ 8.637	\$ 8.637	\$ 8.637	\$ 161.168	\$ 129.896	\$ 566.727

### 11.10.3 DETERMINACION DE LOS COSTOS A TRAVES DE LAS ACTIVIDADES DE LA LINEA DE LA CANELA

ACTIVIDADES							
		Determinar existencia en bodega	Efectuar pedido	Recibir el producto	Pesar	Envolver	Etiquetar
RECURSOS	COSTOS						
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947		\$ 34.987				
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349		\$ 2.657				
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 339	\$ 339	\$ 339	\$ 339	\$ 339	\$ 339
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 143	\$ 143	\$ 143	\$ 143	\$ 143	\$ 143
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346						
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718						
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000						
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433						
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115						
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663						
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271	\$ 6.628	\$ 6.628				
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350						
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950						
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 18.208</b>	<b>\$ 55.852</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES						
		Empacar	organizar en estanterías	Determinar inventario	Realizar sugerido	Tomar pedido
RECURSOS	COSTOS					
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947					\$ 34.987
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349					
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 339	\$ 339			
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 6.529	\$ 6.529			\$ 6.529
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 143	\$ 143			\$ 143
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346					
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718			\$ 25.313	\$ 25.313	
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433					
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115					
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271			\$ 6.628	\$ 6.628	\$ 6.628
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350			\$ 47.814	\$ 47.814	
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 84.325</b>	<b>\$ 84.325</b>	<b>\$ 52.857</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES						
		Pasar pedido a bodega	Separar en canastillas	Apilar	Elaborar factura	Colocar sello de revisado
RECURSOS	COSTOS					
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947					
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349				\$ 2.657	
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 339	\$ 339	\$ 339	\$ 339	\$ 339
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529	\$ 6.529
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 143	\$ 143	\$ 143	\$ 143	\$ 143
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346				\$ 27.858	
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718					
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000					
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433					
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115					
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663					
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271				\$ 6.628	
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350					
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 48.723</b>	<b>\$ 11.580</b>

Continuación Tabla

ACTIVIDADES						
		Revisión de factura contra separado	Cargar remolque	Entregar a Cliente	Ubicación en estanterías	Total
RECURSOS	COSTOS					
GASTO SERVICIO TELEFONO	\$ 267.947					\$ 69.975
GASTO SERVICIO ENERGIA	\$ 20.349					\$ 5.314
GASTO SERVICIO ACUEDUCTO	\$ 19.461	\$ 339	\$ 339			\$ 5.082
GASTO ARRENDAMIENTO	\$ 400.000	\$ 6.529	\$ 6.529			\$ 104.461
GASTO ASEO	\$ 8.738	\$ 143	\$ 143			\$ 2.282
GASTOS HONORARIOS	\$ 350.000	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 4.570	\$ 91.403
GASTOS DEPRECIACION	\$ 213.346			\$ 27.858		\$ 55.716
GASTOS DE VIAJES	\$ 387.718			\$ 25.313	\$ 25.313	\$ 101.253
GASTOS DE MERCADEO	\$ 225.000				\$ 58.759	\$ 58.759
GASTOS TRANSPORTE Y FLET	\$ 373.433			\$ 97.523		\$ 97.523
GASTOS SEGUROS DE FLETES	\$ 183.115			\$ 47.821		\$ 47.821
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 111.663			\$ 29.161		\$ 29.161
PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 152.271					\$ 39.766
TAXIS Y BUSES	\$ 732.350			\$ 47.814	\$ 47.814	\$ 191.254
OPERADOR LOGISTICO	\$ 340.950				\$ 89.040	\$ 89.040
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.341</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 11.580</b>	<b>\$ 280.059</b>	<b>\$ 225.496</b>	<b>\$ 988.808</b>

## 11.11 DETERMINACION DE LOS COSTOS UNITARIOS POR ACTIVIDADES

Para determinar los costos unitarios por actividades se tomo los costos indirectos de cada actividad arrojados en las tablas anteriores, dividido entre el promedio de los productos vendidos al mes y el resultado a su vez dividido por los impulsores de actividad ya definidos para dar como resultado final los costos unitarios por actividades.

### 11.11.1 MEDIDA DE LOS IMPULSADORES DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACION DE LA LINEA DE DULCES DE GUAYABA

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	MEDIDA
1. Determinar existencia en Bodega	Minutos/Hombre	30,00
2. Revisar ruta de vendedoras	Minutos/Hombre	15,00
3. Pasar pedido a formato (pedido proveedor)	Minutos/Hombre	40,00
4. Enviar pedido por fax o e-mail.	Minutos/Hombre	4,00
5. Recibir el producto	Minutos/Hombre	5,00
6. Elaborar cheque para pago de transporte	Minutos/Hombre	3,00
7. Revisar por caja que la mcia cumpla con todas las especificac.	Minutos/Hombre	10,00
8. Secar las lonjas	Minutos/Hombre	3,00
9. Apilar por referencia sobre estibas de madera	Minutos/Hombre	30,00
10. Separar etiquetas según cantidad de mercancía	Minutos/Hombre	30,00
11. Colocar etiquetas sobre cajas	Minutos/Hombre	0,50
12. Pegar etiqueta a cada producto	Minutos/Hombre	0,15
13. Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento	Minutos/Hombre	0,20
14. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre	10,00
15. Determinar el inventario	Minutos/Hombre	20,00
16. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre	60,00
17. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre	10,00
18. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre	0,33
19. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre	5,00
20. Se apilan	Minutos/Hombre	0,67
21. Se elabora factura	Minutos/Hombre	4,00
22. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre	2,00
23. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre	3,00
24. Se carga el remolque	Minutos/Hombre	5,00
25. Entrega al cliente	Minutos/Hombre	90,00
26. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre	30,00

**11.11.2 MEDIDA DE LOS IMPULSADORES DE LAS ACTIVIDADES  
DE LA COMERCIALIZACION DEL PIAMONT Y SARAI**

<b>ACTIVIADES</b>	<b>IMPULSADORES</b>	<b>MEDIDA</b>
1. Enviar pedido por fax o e-mail.	Minutos/Hombre	5,00
2. Recibir el producto	Minutos/Hombre	5,00
3. Revisar contra factura que este completo	Minutos/Hombre	15,00
4. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre	20,00
5. Determinar el inventario	Minutos/Hombre	10,00
6. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre	15,00
7. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre	10,00
8. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre	0,33
9. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre	5,00
10. Se apilan	Minutos/Hombre	0,67
11. Se elabora factura	Minutos/Hombre	4,00
12. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre	2,00
13. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre	3,00
14. Se carga el remolque	Minutos/Hombre	5,00
15. Entrega al cliente	Minutos/Hombre	90,00
16. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre	30,00



### 11.11.3 MEDIDA DE LOS IMPULSADORES DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACION DE LA CANELA

ACTIVIDADES	IMPULSADORES	MEDIDA
1. Determinar existencia en Bodega	Minutos/Hombre	5,00
2. Efectuar el pedido	Minutos/Hombre	5,00
3. Recibir el producto	Minutos/Hombre	5,00
4. Pesar	Minutos/Hombre	1,00
5. Envolver	Minutos/Hombre	1,00
6. Etiquetar	Minutos/Hombre	0,15
7. Empacar	Minutos/Hombre	1,00
8. Organizar en estanterías	Minutos/Hombre	6,00
9. Determinar el inventario	Minutos/Hombre	4,00
10. Realizar el sugerido	Minutos/Hombre	10,00
11. Toma del pedido telefónicamente	Minutos/Hombre	10,00
12. Se pasa el pedido a bodega	Minutos/Hombre	0,33
13. Se separa en canastillas	Minutos/Hombre	5,00
14. Se apilan	Minutos/Hombre	0,67
15. Se elabora factura	Minutos/Hombre	4,00
16. Se organiza y coloca sello de revisado	Minutos/Hombre	2,00
17. Revisión de facturas contra separado	Minutos/Hombre	3,00
18. Se carga el remolque	Minutos/Hombre	5,00
19. Entrega al cliente	Minutos/Hombre	90,00
20. Ubicación del producto en estanterías	Minutos/Hombre	20,00

## **11.12 RESUMEN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES**

En esta parte se puede observar un resumen de la explicación anterior con los porcentajes de representación de las actividades en relación al costo total por actividades, en este análisis se apreciara las actividades mas costosas en los procesos.

**11.12.1 RESUMEN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA COMERCIALIZACION DE DULCES DE GUAYABA,  
PIAMONT, SARAI Y CANELA**

<b>COMERCIALIZACIÓN DULCES DE GUAYABA</b>	<b>C.I. POR ACTIVIDAD</b>	<b>PROM. VENTAS</b>	<b>CTO POR UNIDAD</b>	<b>MEDIDA IMPULS. POR ACTIVIDAD</b>	<b>CTO UNITARIO POR ACTIVIDAD</b>	<b>% DEL TOTAL</b>
1. Determinar existencia en Bodega	\$ 29.392	6.266	\$ 4,69	30,00	\$ 140,73	0,40%
2. Revisar ruta de vendedoras	\$ 29.392	6.266	\$ 4,69	15,00	\$ 70,36	0,20%
3. Pasar pedido a formato (pedido proveedor)	\$ 29.392	6.266	\$ 4,69	40,00	\$ 187,64	0,53%
4. Enviar pedido por fax o e-mail.	\$ 114.320	6.266	\$ 18,25	4,00	\$ 72,98	0,21%
5. Recibir el producto	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	5,00	\$ 15,50	0,04%
6. Elaborar cheque para pago de transporte	\$ 193.343	6.266	\$ 30,86	3,00	\$ 92,57	0,26%
7. Revisar por caja que la mcia cumpla con todas las especificac.	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	10,00	\$ 31,00	0,09%
8. Secar las lonjas	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	3,00	\$ 9,30	0,03%
9. Apilar por referencia sobre estibas de madera	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	30,00	\$ 93,00	0,26%
10. Separar etiquetas según cantidad de mercancía	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	30,00	\$ 93,00	0,26%
11. Colocar etiquetas sobre cajas	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	0,50	\$ 1,55	0,00%
12. Pegar etiqueta a cada producto	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	0,15	\$ 0,46	0,00%
13. Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	0,20	\$ 0,62	0,00%
14. Organizar en estanterías	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	10,00	\$ 31,00	0,09%
15. Determinar el inventario	\$ 171.456	6.266	\$ 27,36	20,00	\$ 547,29	1,55%
16. Realizar el sugerido	\$ 171.456	6.266	\$ 27,36	60,00	\$ 1.641,86	4,64%
17. Toma del pedido telefónicamente	\$ 153.466	6.266	\$ 24,49	10,00	\$ 244,93	0,69%
18. Se pasa el pedido a bodega	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	0,33	\$ 1,02	0,00%

19. Se separa en canastillas	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	5,00	\$ 15,50	0,04%
20. Se apilan	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	0,67	\$ 2,08	0,01%
21. Se elabora factura	\$ 98.235	6.266	\$ 15,68	4,00	\$ 62,71	0,18%
22. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	2,00	\$ 6,20	0,02%
23. Revisión de facturas contra separado	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	3,00	\$ 9,30	0,03%
24. Se carga el remolque	\$ 19.423	6.266	\$ 3,10	5,00	\$ 15,50	0,04%
25. Entrega al cliente	\$ 454.076	6.266	\$ 72,47	90,00	\$ 6.522,35	18,44%
26. Ubicación del producto en estanterías	\$ 494.930	6.266	\$ 78,99	30,00	\$ 2.369,72	6,70%
<b>TOTAL DULCES DE GUAYABA</b>	<b>\$ 2.230.806</b>		<b>\$ 356,04</b>		<b>\$ 12.278,18</b>	<b>35%</b>

Continuación Tabla

<b>COMERCIALIZACION PIAMONT Y SARAI</b>	<b>C.I. POR</b>	<b>PROM.</b>	<b>CTO POR</b>	<b>MEDIDA IMPULS.</b>	<b>CTO UNITARIO</b>	<b>%</b>
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>POR ACTIVIDAD</b>	<b>POR ACTIVIDAD</b>	<b>DEL TOTAL</b>
1. Enviar pedido por fax o e-mail.	\$ 34.771	1.086	\$ 32,02	5,00	\$ 160,09	0,45%
2. Recibir el producto	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	5,00	\$ 39,77	0,11%
3. Revisar contra factura que este completo	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	15,00	\$ 119,30	0,34%
4. Organizar en estanterías	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	20,00	\$ 159,06	0,45%
5. Determinar el inventario	\$ 49.744	1.086	\$ 45,81	10,00	\$ 458,05	1,30%
6. Realizar el sugerido	\$ 49.744	1.086	\$ 45,81	15,00	\$ 687,08	1,94%
7. Toma del pedido telefónicamente	\$ 32.983	1.086	\$ 30,37	10,00	\$ 303,71	0,86%
8. Se pasa el pedido a bodega	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	0,33	\$ 2,62	0,01%
9. Se separa en canastillas	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	5,00	\$ 39,77	0,11%
10. Se apilan	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	0,67	\$ 5,33	0,02%
11. Se elabora factura	\$ 30.685	1.086	\$ 28,25	4,00	\$ 113,02	0,32%
12. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	2,00	\$ 15,91	0,04%
13. Revisión de facturas contra separado	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	3,00	\$ 23,86	0,07%
14. Se carga el remolque	\$ 8.637	1.086	\$ 7,95	5,00	\$ 39,77	0,11%
15. Entrega al cliente	\$ 161.168	1.086	\$ 148,41	90,00	\$ 13.356,49	37,76%
16. Ubicación del producto en estanterías	\$ 129.896	1.086	\$ 119,61	30,00	\$ 3.588,28	10,15%
<b>TOTAL PIAMONT Y SARAI</b>	<b>\$ 566.727</b>		<b>\$ 521,85</b>		<b>\$ 19.112,11</b>	<b>54%</b>

Continuación Tabla

<b>COMERCIALIZACIÓN DE LA CANELA</b>	<b>C.I. POR</b>	<b>PROM.</b>	<b>CTO POR</b>	<b>MEDIDA IMPULS.</b>	<b>CTO UNITARIO</b>	<b>%</b>
	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VENTAS</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>POR ACTIVIDAD</b>	<b>POR ACTIVIDAD</b>	<b>DEL TOTAL</b>
1. Determinar existencia en Bodega	\$ 18.208	8.130	\$ 2,24	5,00	\$ 11,20	0,03%
2. Efectuar el pedido	\$ 55.852	8.130	\$ 6,87	5,00	\$ 34,35	0,10%
3. Recibir el producto	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	5,00	\$ 7,12	0,02%
4. Pesar	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	1,00	\$ 1,42	0,00%
5. Envolver	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	1,00	\$ 1,42	0,00%
6. Etiquetar	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	0,15	\$ 0,21	0,00%
7. Empacar	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	1,00	\$ 1,42	0,00%
8. Organizar en estanterías	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	6,00	\$ 8,55	0,02%
9. Determinar el inventario	\$ 84.325	8.130	\$ 10,37	4,00	\$ 41,49	0,12%
10. Realizar el sugerido	\$ 84.325	8.130	\$ 10,37	10,00	\$ 103,72	0,29%
11. Toma del pedido telefónicamente	\$ 52.857	8.130	\$ 6,50	10,00	\$ 65,02	0,18%
12. Se pasa el pedido a bodega	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	0,33	\$ 0,47	0,00%
13. Se separa en canastillas	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	5,00	\$ 7,12	0,02%
14. Se apilan	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	0,67	\$ 0,95	0,00%
15. Se elabora factura	\$ 48.723	8.130	\$ 5,99	4,00	\$ 23,97	0,07%
16. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	2,00	\$ 2,85	0,01%
17. Revisión de facturas contra separado	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	3,00	\$ 4,27	0,01%
18. Se carga el remolque	\$ 11.580	8.130	\$ 1,42	5,00	\$ 7,12	0,02%
19. Entrega al cliente	\$ 280.059	8.130	\$ 34,45	90,00	\$ 3.100,41	8,77%
20. Ubicación del producto en estanterías	\$ 225.496	8.130	\$ 27,74	20,00	\$ 554,75	1,57%
<b>TOTAL CANELA</b>	<b>\$ 988.808</b>		<b>\$ 121,63</b>		<b>\$ 3.977,86</b>	<b>11%</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 3.786.342</b>		<b>\$ 999,51</b>		<b>\$ 35.368,15</b>	<b>100%</b>

### **11.13 CALCULO DEL COSTO TOTAL POR PRODUCTO DE LAS LINEAS DE DULCES DE GUAYABA, PIAMONT, SARAI Y CANELA**

Para determinar el cálculo del costo total por producto, primero se totalizó como se muestra en la siguiente tabla el costo por producto de cada línea, ya que son 3 líneas de productos las escogidas para este estudio, los costos corresponden a:

Los insumos directos: Solo se necesitan para la línea de Dulces de guayaba y la línea de la canela, se obtuvieron al sumar los costos de los insumos dados anteriormente y de acuerdo a su uso en cada actividad así:

Para la línea de Dulces de Guayaba se utilizó:

- ☐ Toalla
- ☐ Etiquetas
- ☐ Tinta de sello

Para la línea de Canela se utilizo:

- ☐ Stikers
- ☐ Papel Celofán
- ☐ Bolsas Plásticas

La mano de obra directa fue determinada de acuerdo a la actividad que realiza el personal de la siguiente manera:

En la línea de Dulces de guayaba desde la actividad numero 2 hasta la 6 más la actividad numero 8, 17, 18 , y 21 las realiza la asistente administrativa, el calculo se desarrollo multiplicando el tiempo empleado en cada una de las actividades multiplicado por el costo total del salario por minuto.

Para las actividades 2 y 22 se realizó la misma operación pero con el costo del salario por minuto de la directora ejecutiva quien es la que se encarga de estas actividades.

Las actividades número 7, 19-20 y 23-25 se calcularon tomando el costo del salario por minuto del jefe de bodega quien es la persona encargada de estas actividades multiplicado por el tiempo empleado en las mismas.

Para las actividades de la número 8 a la 14 están a cargo de la vendedora, y vendedora mercaderista socias las cuales se turnan para desempeñar estas labores, y su cálculo se determinó multiplicando el tiempo empleado en dichas labores con el costo total del salario por minuto de estas personas.

Las actividades 15-16 y 26 están a cargo de la vendedora mercaderista socia y la vendedora mercaderista contratada por la empresa de servicios temporales y su cálculo fue hallado de multiplicar el tiempo empleado en las actividades por el promedio del costo total por minuto del salario.

En cuanto a la línea de Piamont y Sarai las actividades 1, 2, 7, 8 y 11 son desempeñadas por la asistente administrativa y el cálculo se determinó multiplicando el tiempo empleado en cada una de las actividades por el costo total del salario por minuto.

Para las actividades 3 y 12 se calculo tomando el tiempo empleado en cada una de estas actividades multiplicado por el costo total del salario por minuto de la directora ejecutiva.

Las actividades 5, 6 y 16 son ejecutadas por la mercaderista y vendedora mercaderista y su cálculo se determinó multiplicando el tiempo empleado en cada una de las actividades con el promedio del costo total por minuto del salario de las personas a cargo.



Para las actividades 9, 10, 13, 14 y 15 se tomo el tiempo empleado en cada una de ellas multiplicado por el costo total por minuto del jefe de bodega.

Para la actividad numero 4 se tomo el tiempo empleado en dicha actividad multiplicado por el costo del salario por minuto de la vendedora.

Para la línea de canela las actividades número 1, 13, 14, 17,18 y 19 son desarrolladas por el jefe de bodega y su cálculo se determino multiplicando el tiempo empleado en cada una de ellas por el costo total por minuto del salario.

Para las actividades 2, 3, 1,12 y 15 se tomo el tiempo empleado en cada una de estas actividades multiplicado por el costo total por minuto del salario de la asistente administrativa.

El calculo de las actividades de la numero 4 a la numero 8 se determinó tomando el tiempo empleado en cada una de estas multiplicado por el costo total del salario por minuto de la señora contratada por servicios.

La actividad numero 16 esta a cargo de la directora ejecutiva y su calculo se hizo multiplicando el tiempo empleado en esta actividad por el costo total por minuto del salario.

Las actividades numero 9, 10 y 20 estan a cargo de la mercaderista y vendedora mercaderista y su calculo se desarrollo multiplicando el tiempo empleado en dichas actividades por el promedio del costo total del salario por minuto de cada una de ellas.

El costo indirecto: Se obtuvo de acuerdo a los costos unitarios de las actividades dados en la tabla anterior.

Al sumar cada uno de los elementos del costo y adicionalmente el valor de la mercancía no fabricada por la empresa dio como resultado el costo total por producto de cada línea.

A la línea de Dulces de guayaba se le adiciona el valor del flete de la mercancía que esta a cargo de ellos.

El costo de la mercancía no fabricada por la empresa se determinó tomando como base el promedio de las compras de los tres últimos meses del año 2008 así:

#### **11.13.1 PROMEDIO PRECIOS DE COMPRA DE DULCES DE GUAYABA PIAMONT, SARAI Y CANELA AL CUARTO TRIMESTRE AÑO 2008**

PRODUCTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
CANELA	\$1.106.043	\$1.052.483	\$1.059.977	\$3.218.503	\$1.072.834
PIAMONT Y SARAI	\$2.106.964	\$ 1.979.939	\$ 5.675.991	\$9.762.894	\$3.254.298
DULCES DE GUAYABA	\$10.103.031	\$7.860.618	\$ 9.171.608	\$27.135.257	\$9.045.086
<b>TOTAL</b>					<b>13.372.218</b>

El costo del flete se determinó tomando el promedio de los fletes de los últimos tres meses del año 2008:

#### **11.13.2 PROMEDIO FLETES DE DULCES DE GUAYABA CUARTO TRIMESTRE AÑO 2008**

PRODUCTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO
DULCES DE GUAYABA	\$ 807.000	\$ 587.525	\$ 688.000	\$ 2.082.525	\$ 694.175
<b>Total</b>					<b>\$ 694.175</b>

### 11.13.3 COSTO TOTAL POR PRODUCTO DE LAS LINEAS DE DULCES DE GUAYABA, PIAMONT, SARAI Y CANELA

DULCES DE GUAYABA	INSUMOS DIRECTOS	MANO DE OBRA DIRECTA	COSTOS INDIRECTOS	COSTO TOTAL
1. Determinar existencia en Bodega	\$ -	1.341,74	\$ 140,73	1.482,47
2. Revisar ruta de vendedoras	\$ -	703,13	\$ 70,36	773,49
3. Pasar pedido a formato (pedido proveedor)	\$ -	1.875,00	\$ 187,64	2.062,64
4. Enviar pedido por fax o e-mail.	\$ -	187,50	\$ 72,98	260,48
5. Recibir el producto	\$ -	234,38	\$ 15,50	249,87
6. Elaborar cheque para pago de transporte	\$ -	140,63	\$ 92,57	233,20
7. Revisar por caja que la mcia cumpla con todas las especificac.	\$ -	447,25	\$ 31,00	478,25
8. Secar las lonjas	\$ 2.000	149,23	\$ 9,30	2.158,53
9. Apilar por referencia sobre estibas de madera	\$ -	1.492,35	\$ 93,00	1.585,35
10. Separar etiquetas según cantidad de mercancía	\$ -	1.492,35	\$ 93,00	1.585,35
11. Colocar etiquetas sobre cajas	\$ -	24,87	\$ 1,55	26,42
12. Pegar etiqueta a cada producto	\$ 256.906	7,46	\$ 0,46	256.913,93
13. Colocar manualmente fecha de producción y vencimiento	\$ 7.500	9,95	\$ 0,62	7.510,57
14. Organizar en estanterías	\$ -	497,45	\$ 31,00	528,45
15. Determinar el inventario	\$ -	1.102,33	\$ 547,29	1.649,61
16. Realizar el sugerido	\$ -	3.306,98	\$ 1.641,86	4.948,84
17. Toma del pedido telefónicamente	\$ -	468,75	\$ 244,93	713,68
18. Se pasa el pedido a bodega	\$ -	15,47	\$ 1,02	16,49
19. Se separa en canastillas	\$ -	223,62	\$ 15,50	239,12
20. Se apilan	\$ -	29,97	\$ 2,08	32,04

21. Se elabora factura	\$ -	187,50	\$ 62,71	250,21
22. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ -	93,75	\$ 6,20	99,95
23. Revisión de facturas contra separado	\$ -	134,17	\$ 9,30	143,47
24. Se carga el remolque	\$ -	223,62	\$ 15,50	239,12
25. Entrega al cliente	\$ -	4.025,23	\$ 6.522,35	10.547,58
26. Ubicación del producto en estanterías	\$ -	1.653,49	\$ 2.369,72	4.023,21
SUBTOTAL DULCES DE GUAYABA				<b>298.752,34</b>
COSTO M/CIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA				<b>9.739.260,67</b>
(INCLUIDO FLETE)				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 266.406</b>	<b>20.068,17</b>	<b>\$ 12.278,18</b>	<b>10.038.013,01</b>

Continuación Tabla

<b>PIAMONT Y SARAI</b>	<b>INSUMOS DIRECTOS</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1. Enviar pedido por fax o e-mail.	\$ -	234,38	\$ 160,09	394,46
2. Recibir el producto	\$ -	234,38	\$ 39,77	274,14
3. Revisar contra factura que este completo	\$ -	670,87	\$ 119,30	790,17
4. Organizar en estanterías	\$ -	994,90	\$ 159,06	1.153,96
5. Determinar el inventario	\$ -	551,16	\$ 458,05	1.009,22
6. Realizar el sugerido	\$ -	826,75	\$ 687,08	1.513,82
7. Toma del pedido telefónicamente	\$ -	468,75	\$ 303,71	772,46
8. Se pasa el pedido a bodega	\$ -	15,47	\$ 2,62	18,09
9. Se separa en canastillas	\$ -	223,62	\$ 39,77	263,39
10. Se apilan	\$ -	29,97	\$ 5,33	35,29
11. Se elabora factura	\$ -	187,50	\$ 113,02	300,52
12. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ -	93,75	\$ 15,91	109,66
13. Revisión de facturas contra separado	\$ -	134,17	\$ 23,86	158,03
14. Se carga el remolque	\$ -	223,62	\$ 39,77	263,39
15. Entrega al cliente	\$ -	4.025,23	\$ 13.356,49	17.381,72
16. Ubicación del producto en estanterías	\$ -	1.653,49	\$ 3.588,28	5.241,77
<b>SUBTOTAL PIAMONT Y SARAI</b>	<b>\$ -</b>			<b>29.680,12</b>
<b>COSTO MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA</b>				<b>3.254.298,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10.568,01</b>	<b>\$ 19.112,11</b>	<b>3.283.978,12</b>

<b>CANELA</b>	<b>INSUMOS DIRECTOS</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1. Determinar existencia en Bodega	\$ -	223,62	\$ 11,20	234,82
2. Efectuar el pedido	\$ -	234,38	\$ 34,35	268,73
3. Recibir el producto	\$ -	234,38	\$ 7,12	241,50
4. Pesar	\$ -	36,36	\$ 1,42	37,79
5. Envolver	\$ 80.000	36,36	\$ 1,42	80.037,79
6. Etiquetar	\$ 76.000	5,45	\$ 0,21	76.005,67
7. Empacar	\$ 12.800	36,36	\$ 1,42	12.837,79
8. Organizar en estanterías	\$ -	218,18	\$ 8,55	226,73
9. Determinar el inventario	\$ -	220,47	\$ 41,49	261,96
10. Realizar el sugerido	\$ -	551,16	\$ 103,72	654,89
11. Toma del pedido telefónicamente	\$ -	468,75	\$ 65,02	533,77
12. Se pasa el pedido a bodega	\$ -	15,47	\$ 0,47	15,94
13. Se separa en canastillas	\$ -	223,62	\$ 7,12	230,75
14. Se apilan	\$ -	29,97	\$ 0,95	30,92
15. Se elabora factura	\$ -	187,50	\$ 23,97	211,47
16. Se organiza y coloca sello de revisado	\$ -	93,75	\$ 2,85	96,60
17. Revisión de facturas contra separado	\$ -	134,17	\$ 4,27	138,45
18. Se carga el remolque	\$ -	223,62	\$ 7,12	230,75
19. Entrega al cliente	\$ -	4.025,23	\$ 3.100,41	7.125,64
20. Ubicación del producto en estanterías	\$ -	1.102,33	\$ 554,75	1.657,08
<b>SUBTOTAL CANELA</b>				<b>181.079,00</b>
<b>COSTO MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA</b>				<b>1.072.834,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 168.800</b>	<b>8.301,14</b>	<b>\$ 3.977,86</b>	<b>1.253.913,45</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$ 435.206</b>	<b>38.937</b>	<b>\$ 35.368,15</b>	<b>14.575.904,58</b>

#### **11.13.4 DETERMINACION DEL PORCENTAJE DE UTILIDAD DE LA LINEA DE DULCES DE GUAYABA, PIAMONT, SARAI Y CANELA**

Para determinar el porcentaje de utilidad de cada línea de producto se tomo la diferencia entre el promedio de las ventas y los costos totales de cada línea obteniendo el valor de la utilidad y a este se le calculó el porcentaje con base en la suma total de dicha utilidad, como se muestra a continuación:

##### **11.13.4.1 DETERMINACION DEL PORCENTAJE DE UTILIDAD POR CADA LINEA DE PRODUCTO.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>% UTILIDAD</b>
DULCES DE GUAYABA	\$ 15.846.367	\$ 10.038.013	\$ 5.808.354	47%
PIAMON Y SARAI	\$ 4.025.705	\$ 3.283.978	\$ 741.727	6%
CANELA	\$ 7.023.924	\$ 1.253.913	\$ 5.770.011	47%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.320.091</b>	<b>100%</b>

## **12.CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

1. Se pudo obtener un conocimiento mas amplio acerca de los aspectos generales de Dulce y Canela E.A.T tales como su historia, evolución, crecimiento, productos, mercado entre otros, que nos permitieron tener una visión mas clara para el desarrollo de nuestro proyecto.
2. Se pudieron conocer las actividades involucradas en el proceso de la comercialización de las líneas de Dulces de guayaba, Piamont, Sarai y Canela, las cuales fueron valoradas y comparadas.
3. En la actualidad Dulce y Canela E.A.T determina sus costos empleando una metodología tradicional, es decir que no tiene en cuenta el análisis y la importancia de las actividades que se desempeñan en el proceso de la comercialización de cada una de las líneas de productos a la hora de determinar sus costos.
4. Dulce y Canela E.A.T no identifica ni asigna costos a cada una de las actividades de comercialización y venta que se desarrollan en la empresa, lo cual serviría para tener un mayor control sobre los costos de cada uno de sus productos.
5. Al distribuir los costos indirectos mediante la metodología de Costos ABC, se reconoce la relación causa-efecto entre los impulsores o generadores del costo y las actividades, brindando el conocimiento necesario para el mejoramiento y la optimización de los procesos.



6. El sistema de costeo ABC ha surgido porque los sistemas de costeo tradicionales no han podido distribuir todos los costos de manera adecuada, por lo tanto si Dulce y Canela determinara sus costos bajo la metodología ABC ofrecería mas exactitud a la hora de costear todos sus productos.
7. Se pudieron conocer los recursos y tiempos que consumen cada una de las actividades para el proceso de comercialización de las tres líneas de productos (Dulces de guayaba, Piamont, Sarai y Canela), arrojando valores que dan el costo a cada una de las actividades.
8. Por medio del calculo del costeo de las actividades, se determino la actividad mas costosa en la línea de Dulces de guayaba, Piamont, Sarai y Canela la cual fue: La actividad de entrega al cliente.
9. En cuanto al análisis individual por cada línea de producto se concluye que las actividades más costosas para la comercialización en Dulce y Canela son las de la línea de Piamont y Sarai a pesar de que no requieren de insumos, esto se debe a que el promedio de ventas mensual es muy bajo con relación al costo de las mismas.
10. Una vez se llevaron a cabo todos los pasos de costos basados en actividades finalmente se pudo calcular el costo de cada línea de producto, los cuales fueron arrojados de acuerdo al costeo de cada actividad.
11. En el cuadro resumen del costo de todas las actividades de las tres líneas de productos se pueden observar datos de cada una de las actividades ya sean independientemente por cada elemento del costo o por su costo total, la actividad y el proceso de comercialización mas costoso, esta información sirve para controlar las actividades que consumen mas recursos y así reducir sus costos.

12. Se puede concluir que el producto más costoso de las tres líneas son los dulces de guayaba a pesar de que las actividades más costosas son las de la línea de Piamont y Sarai ya que los dulces de guayaba tienen un precio de compra más alto y además tienen el flete de la mercancía a su cargo.

### **13.RECOMENDACIONES**

1. Un planificado control y gestión de costos requiere la participación conjunta de todos los miembros de la organización en especial de la Gerencia.
2. Incorporar software actualizado de costos que permita obtener información en forma inmediata para el análisis, al igual que genere información histórica para un rastreo de costos que incremente la eficiencia del trabajo administrativo y permita nuevas implementaciones.
3. Llevar controles detallados del tiempo empleado en cada una de las actividades, para analizar la eficiencia y mejorarlas continuamente.
4. Buscar estrategias para incrementar las ventas mensuales de la línea de Piamont Y Sarai o descartar la comercialización de estos productos ya que su utilidad es muy baja y los costos de sus actividades son muy altos.

## **BIBLIOGRAFIA**

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 10 de 1991. Santa Fe de Bogotá D.C., 1991.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1100 de 1992. Santa Fe de Bogotá D.C., 1992.

ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. Santa Fe de Bogotá D.C., Nueva Legislación Ltda., 2008.

GOMEZ, Bravo Oscar. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2001.

HICKS, Douglas T. El Sistema de Costos Basados en Actividades (ABC). México D.F., Alfaomega Grupo Editor S.A, 2004.

HORGREN Charles T., FOSTER George y DATAR Srikant. Contabilidad de Costos- Un enfoque Gerencial. México, Prentice may Hispanoamericana S.A. 1996.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santa fe de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. NTC 1486.

POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank; ADELBERG, Arthur. Contabilidad de Costos. Santa Fe de Bogotá D.C., Mc Graw Hill Interamericana S.A, 2001.

PUC. Decreto 2649 de 1993. Santa Fe de Bogotá D.C., Legis Editores S.A, 2003.

PUC. Decreto 2650 de 1993. Santa Fe de Bogotá D.C., Legis Editores S.A, 2003.

PUC. Ley 145 de 1960. Santa Fe de Bogotá D.C., Legis Editores S.A, 2003.

PUC. Ley 43 de 1990. Santa Fe de Bogotá D.C., Legis Editores S.A, 2003.

[www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-\*\*contabilidad\*\*-de-\*\*costos\*\*.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/la-contabilidad-de-costos.htm)

[www.wikilearning.com/.../12961-12](http://www.wikilearning.com/.../12961-12)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. A RECIBO DE CAJA



DULCE Y CANELA Calle 4 sur 13-32 0838504578      Tel: 8938876				<b>RECIBO DE CAJA</b> (Fecha/amdd): 23/128 (Recibido de): COMFAUNION		Numero: 7221 Nit: 893889135003	
CUENTA	DETALLE	TERCERO	NIT/C-C I/R CH CC:	DEBITO	CREDITO		
130505	NACIONALES	01	10435 COMFAUNION	891380003		58,022.00	
13551301	RETENCION DEL 3.5 %	01	10435 COMFAUNION	891380003 R	10,762.22		
130505	NACIONALES	01	10436 COMFAUNION	891380003		73,079.00	
130505	NACIONALES	01	10437 COMFAUNION	891380003		81,880.00	
130505	NACIONALES	01	10438 COMFAUNION	891380003		104,852.00	
130505	NACIONALES	03	0104350 COMFAUNION	891380003	5,480.00		
130505	NACIONALES	03	0104370 COMFAUNION	891380003	5,480.00		
110505	CAJA GENERAL	01	10435 COMFAUNION	891380003	223,011.20		
Cheque #7 8647							
PAGO FACTURAS							
(Elaboro:      (Reviso:      (Aprobo:				<b>TOTALES</b>		324,251.20	324,251.20

## ANEXO 1.B COMPROBANTES DE EGRESO

2008 12 03 440.800-

— Elver Muñoz Ramos —  
— Cuatrocientos cuarenta mil ochocientos  
pesos m.c. —

Cena linea lity

DULCE Y CANELA E.A.T. Calle 4 #13-31 en Antonio 00830504579      Tel: 9933876		COMPROBANTE DE EGRESO Fecha(sancado): 03/12/08 Beneficiario: ELVER MUNOZ/GRAFIC USMC		Numero: 00001794 Nit: 00016602014	
CUENTA	DETALLE	TERCERO	NIT/D-C I/R DN CO	DEBITO	CREDITO
1005P*	CANDELA FACT 0136	ELVER MUNOZ/GRAFIC US	16602014	440,800.00	
1001	GRAFIC 3/FACT 0136	1660			440,800.00
	ELVER MUNOZ/GRAFIC USMC				
					
Cheque 27 843921					
Elaborar:	Revisar:	Aprobado:	Aceptado:	T O T A L E S	440,800.00      440,800.00



# ANEXO 1.C FACTURA DE VENTA

**DULCE Y CANELA E.A.T.**  
**COMERCIALIZADORA**  
**EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO**

NIT: 830.504.578 - 1  
IVA REGIMEN COMUN  
CALLE 4 No. 13 - 32 TEL: 893 8876  
CALI - COLOMBIA  
dulceycanelaeatcall@yahoo.com

RESOLUCION DIAN No. 050000218762 FECHA: 2008/03/19 DEL No. 10001 AL No. 15000 AUTORIZA

**FACTURA DE VENTA No. 00111124**

FECHA FACTURA: 2008/03/19  
FECHA VENCIMIENTO: 2008/03/19

FACTURA: 00011124  
NUMERO DE PEDIDO: 8876  
ORDEN DE COMPRA: VITRINA  
COD. VENDEDOR: 000000000000

FACTURA: 00011124  
NUMERO DE PEDIDO: 8876  
ORDEN DE COMPRA: VITRINA  
COD. VENDEDOR: 000000000000

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. PARCIAL	I.V.A.
03002	BOCADILLO VELENO 36 ESPECIAL 41302002	6.00	4800.00	28800.00	
03013	BOCADILLO CAJA X 5 UNP. 41302002	1.00	1400.00	1400.00	
01012	RIPID DE CANELA 41302001	2.25	9910.00	22297.50	
03013	PIGUITAS X 6 41302001	4.00	1500.00	6000.00	
			<b>240801</b>	<b>130505</b>	
			<b>TOTAL</b>		

CAL: 32,242,700 DES: 240,000 SUBTOTAL: 130,505 I.V.A.

TREINTA Y OCHO MIL CIENTOS CINCUENTA Y SEIS PESOS  
N.T.E.

ESTA FACTURA SE ASIMILA EN TODOS SUS EFECTOS A LA LETRA DE CAMBIO ART. 774 DEL CODIGO DE COMERCIO.  
LA MORA EN EL PAGO DE ESTA FACTURA CAUSARA INTERESES MORATORIOS A LA TASA MAXIMA LEGAL VIGENTE.

NOMBRE Y SELLO DE RECIBIDO

# ANEXO 1. D FACTURA DE COMPRA

<b>MUÑOZ RAMOS ELVER - PRINCIPAL</b> <b>N.I.T. : 16,602,814-0 REGIMEN COMÚN</b> <b>CALLE 20 NO 3-34 CALI - VALLE DEL CAUCA</b> <b>Teléfonos : ( ) 881-3019 Fax : ( )</b> <b>No somos Autoretenedores - No somos Grandes Contribuyentes</b> <b>Actividad ICA : 203 11.00 x mil</b>				 Página: 1	
<b>Cliente</b> DULCE Y CANELA EAT <b>Dirección</b> CALLE 4 NO. 13-32 <b>Ciudad</b> CALI VALLE DEL CAUCA <b>País</b> COLOMBIA <b>Teléfono</b> ( ) 330-2423 <b>Vendedor</b> MUÑOZ CANDAMIL RICARDO			<b>FACTURA DE VENTA</b> <b>Nº A 00002211</b> <b>Fecha</b> 13 NOV 2008 <b>Vence</b> 28 DIC 2008 <b>Orden Nº</b> 6689 <b>Pago</b> CRÉDITO A 45		
<b>C.C. ó NIT</b> 830,504,578-1 <b>Zona</b> <b>Fax</b> <b>e-mail</b>					

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UND	Vr UNITARIO	CANTIDAD	%DSC	%IVA	VALOR
ETR5	ETIQUETA TUME RELLENO X 5	UND	41.00	1,800		16.00	73,800.00
ETR3	ETIQUETA TUME RELLENO X 3	UND	41.00	500		16.00	20,500.00
EB5	ETIQUETA BOCADITO X 5	UND	41.00	5,130		16.00	210,330.00
ETR8	ETIQUETA TUME RELLENO X 8	UND	41.00	1,000		16.00	41,000.00
EBV4	ETIQUETA BOCADILLO VELEÑO X 4	UND	41.00	4,500		16.00	184,500.00
ELG480	ETIQUETA LONJA DE GUAYABA X 480	UND	41.00	2,500		16.00	102,500.00

<b>Enviar a</b> DULCE Y CANELA EAT <b>Dirección</b> CALLE 4 NO. 13-32 <b>Ciudad</b> CALI VALLE DEL CAUCA COLOMBIA <b>Teléfono</b> ( ) 330-2423	<b>Vr BASE</b> 632,630.00 <b>% IVA</b> 16.0 <b>Vr IVA</b> 101,221.00	<b>SUBTOTAL</b> 146001 632,630.00 <b>- Descuento</b> 0.00 <b>BASE GRAVABLE</b> 632,630.00 <b>+ IVA</b> 240801 101,221.00 <b>- Retefuente</b> 0.00 <b>- ICA Retenido</b> 0.00 <b>- IVA Retenido</b> 0.00 <b>VALOR TOTAL</b> < 220501 > \$733,851.00
---	--	---

**Observaciones**  
OP 2195

**SON:** SETECIENTOS TREINTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y UN PESOS CON 00/100 M/L

226540 > 22642

711209

FACTURA IMPRESA POR COMPUTADOR (Art. 617 E.T. y Decreto 1165/96 Art. 13)  
 El(los) comprador(es) la firma(n) en señal de aceptación y de haber recibido real y materialmente la mercancía y/o el servicio  
 Numeración Autorizada por la DIAN según Resolución Nº 50000231415 del 14/10/2008 desde el A 00002001 hasta el A 00010000  
 e-mail: [graficoshop@telesat.com.co](mailto:graficoshop@telesat.com.co)

	Empresa
	Cliente

## ANEXO 1.E DEPRECIACIONES Y NOTA DE CONTABILIDAD

[illegible]

## ANEXO 1. F PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR CLIENTE

CLIENTE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO	%
ALMACENES LA 14	12.531.307	9.677.798	20.026.451	42.235.556	14.078.519	45%
OLIMPICA S.A.	4.200.313	3.610.268	4.484.487	12.295.068	4.098.356	13%
SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.	2.074.700	1.803.047	2.274.207	6.151.954	2.050.651	6%
COMERC. GIRALDO GOMEZ Y CIA S.A	2.000.805	1.727.778	1.952.433	5.681.016	1.893.672	6%
TOBAR SANCHEZ VALENCIA Y VALLE	1.448.579	1.319.888	738.139	3.506.606	1.168.869	4%
COMFAMILIAR ANDI	1.277.998	1.094.552	1.536.046	3.908.596	1.302.865	4%
COMERCIALIZADORA FLORALIA S.A.	625.521	703.078	1.192.319	2.520.918	840.306	3%
AUT. LA GRAN COLOMBIA S.A.	633.507	422.060	413.673	1.469.240	489.747	2%
GASTRONORM S.A.	640.200	557.750	407.400	1.605.350	535.117	2%
SUPERMERCADO MAXIMO S.A.	708.098	465.156	518.474	1.691.728	563.909	2%
GRANDES SUPERFI DE COLOMBIA	1.333.428	609.992	233.764	2.177.184	725.728	2%
MERCAMIO S.A.	646.492	489.887	700.014	1.836.393	612.131	2%
SURTIFAMILIAR S.A.	471.874	111.420	803.274	1.386.568	462.189	1%
COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA	106.552	168.136	424.387	699.075	233.025	1%
SUPERMERCADOLA GRAN COLOMBIA	677.340	383.530	320.840	1.381.710	460.570	1%
AUTORSERVICIO RINDEMAS LTDA	115.006	118.001	243.358	476.365	158.788	1%
MERCAMAR E.U	209.832	447.717	504.443	1.161.992	387.331	1%
COOTRAEMCALI	265.312	289.352	180.218	734.882	244.961	1%
COMFAUNION	378.904	213.765	432.217	1.024.886	341.629	1%
GIRALDO MARTINEZ LORENA		207.481	115.086	489.669	163.223	1%

EMILSE	167.102					
SUPER A LTDA	161.026	274.713	221.668	657.407	219.136	1%
IMPORT. COMERC.GOVI S.A.	89.424	-	88.404	177.828	59.276	0%
CARLOS ALVAREZ	103.659	90.040	-	193.699	64.566	0%
CANDELO MOSQUERA CARLOS A	3.981	-	-	3.981	1.327	0%
HOYOS HUMBERTO	84.445	-	-	84.445	28.148	0%
MERCEDES ARIZA/INTERCOM	22.040	-	-	22.040	7.347	0%
CASAS RUIZ PATRICIA	58.200	-		58.200	19.400	0%
FOND DE EMPLEAD DE LABORATORIO	131.047	77.600	169.750	378.397	126.132	0%
LITZ ANA LUCIA	7.470	8.088	-	15.558	5.186	0%
MEDRANO LILIA ROSA	5.208	9.157	-	14.365	4.788	0%
INVERSIONES IBEROCARIBE LTDA	72.750	72.750	58.200	203.700	67.900	0%
JULIO ENRIQUE VELEZ	167.500	-	-	167.500	55.833	0%
ALVAREZ HERMANAS LTDA	43.200	44.920	-	88.120	29.373	0%
VARIOS	56.796	38.686	-	95.482	31.827	0%
AMANDA INES GIRALDO GOMEZ	-	53.660	-	53.660	17.887	0%
LUCIRIAM MALAVEN	-	79.289	-	79.289	26.430	0%
LE GORDON GREEN CAFÉ REST	-	8.044	-	8.044	2.681	0%
AEROMISCELANEA LTDA	-	36.480	-	36.480	12.160	0%
PROALCAN	-	-	24.000	24.000	8.000	0%
<b>TOTAL</b>	<b>31.519.616</b>	<b>25.214.083</b>	<b>38.063.252</b>	<b>94.796.951</b>	<b>31.598.984</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 2 FORMATO PEDIDO PROVEEDOR

### PEDIDO PROVEEDOR

#### DULCE Y CANELA EAT COMERCIALIZADORA

EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO NIT. 830,504,578-1

PEDIDO No

FECHA:

PROVEEDOR:

NIT.

DIRECCION:

CONTACTO:

CIUDAD:

Cantidad	Unid. Ref.	PRODUCTO	Vr.UNITARIO	Vr.TOTAL
OBSERVACIONES:			Sub-Total	
			\$	
			I.V.A.	
			TOTAL	
			\$	

## ANEXO 3 CONROL DE PRODUCCION POR BULTO DE CANELA

## CONTROL DE PRODUCCION POR BULTO DE LA CANELA

**DULCE Y CANELA EAT COMERCIALIZADORA**

**EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO NIT. 830,504,578-1**

[illegible]

## ANEXO 4 SUGERIDO PARA ALMACENES

### SUGERIDO PARA LOS ALMACENES

PROVEEDOR: DULCE Y CANELA E.A.T. NIT: 830.504.578-1 TEL. 8938876

CODIGO DEL PROVEEDOR

ALMACEN

No. \_\_\_\_\_

ORDEN DE PEDIDO

FECHA DE PEDIDO:

DIA

MES AÑO

CODIGO DE BARRAS	CODIGO ALMACEN	CODIGO PROV.	CANT.	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CONT.	UND. EMP.	INVENT.	COSTO

VENDEDOR \_\_\_\_\_

TOMO

PEDIDO \_\_\_\_\_

AUT.PEDIDO \_\_\_\_\_

CODIGO \_\_\_\_\_



**ANEXO 5 TOMA PEDIDO INTERNO**

**TOMA PEDIDO INTERNO**

**DULCE Y CANELA E.A.T.**

**NIT: 830.504.578-1 TEL. 8938876**

**Fecha**

**Cliente**

**vendedor**

**Sucursal**

**Entrega:**

**Ped No.**

REF.	PRODUCTO	CANTIDAD

**TOMAPEDIDO**

**No.**

## ANEXO 6 CONTROL DE FACTURAS

**DULCE Y CANELA E.A.T.**

**NIT: 830.504.578-1 TEL. 8938876**

## CONTROL ENTREGA Y RECIBIDO DE FACTURAS BODEGA

[illegible]

**ANEXO 7 DOCUMENTO EQUIVALENTE**

**DOCUMENTO EQUIVALENTE A LA FACTURA**

**ART. 3 D.R. 522 DE 2003**

**DULCE Y CANELA EAT COMERCIALIZADORA**

**NIT. 830.504.578-1**

**CALLE 4 No. 13 - 32 B/ SAN CAYETANO**

**TELEFONO No. 8938876**

No.

**BENEFICIARIO DEL PAGO O**

**ABONO**

**RUT No.**

**CIUDAD**

**TELEFONO**

**DIRECCION**

CONCEPTO	VALOR
TOTAL	

**RETENCION EN LA FUENTE IVA ASUMIDO**

**RETEFUENTE (RENTA)**

**FECHA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL BENEFICIARIO**

**RUT. No.**

